

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serdar SOP

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

NİSAN 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serdar SOP

1203818003

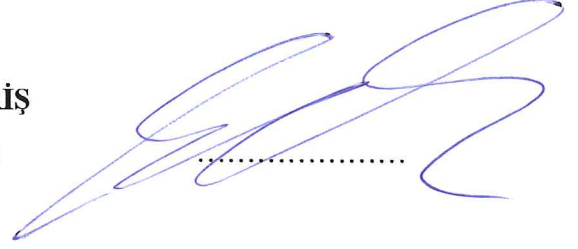
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

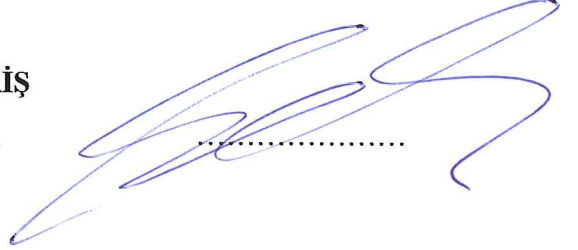
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 120381803 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Serdar SOP, İlgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

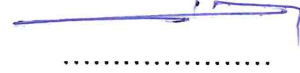
Tez Danışman : **Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ**
Dokuz Eylül Üniversitesi



Jüri Üyeleri : **Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ**
Dokuz Eylül Üniversitesi



: **Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ**
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: **Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN**
Dokuz Eylül Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 04 Nisan 2016

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24.03.2016

Serdar SOP



ÖNSÖZ

Bu çalışmayı hazırlamamda desteği olan herkese teşekkür ederim. Başta tez çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, akademik birikimiyle gerekli düzeltmeleri ve katkıları yapan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ hocama çok teşekkür ederim.

Tez çalışmamda yer alan anketin kendi kurumum bünyesindeki idari personel arasında uygulanması için gerekli izinleri veren Rektör Yrd. Sayın Prof. Dr. Birol KOVANCILAR hocama ve Genel Sekreterimiz Sayın Hayati TURAL'a, yine anketin uygulanmasında bana yardımlarını esirgemeyen değerli dostum Seval ÖZBALCI'ya, değerli meslektaşlarım Sezer SEVİM ve Metin DEMİR'e ve burada ismini saymadığım mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmamda yine fikir ve önerileriyle araştırmalarım katkı sunan eşim Olena SOP'a sevgilerimi sunuyorum.

Araştırma sonucunda ulaştığım verilerin bu alanda çalışacak yeni arkadaşlara katkı sunması dileğiyle.

Nisan 2016

Serdar SOP

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR.....	viii
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
1.1 Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı.....	3
1.2 Örgüt Kültürünün Tanımı	4
1.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	5
1.4 Örgüt Kültürünün Önemi	6
1.5 Örgüt Kültürünün Boyutları ve Öğeleri.....	8
1.5.1 Örgüt Kültürünün Boyutları	8
1.5.1.1 Destek ve yakınlık	9
1.5.1.2 Kimlik.....	9
1.5.1.3 Çatışma	10
1.5.1.4 Risk.....	10
1.5.1.5 Sorumluluk ve standartlar.....	11
1.5.2 Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	12
1.5.2.1 Değerler ve normlar.....	13
1.5.2.2 İnançlar	13
1.6 Örgüt Kültürü Modelleri	14
1.6.1 Pheysey Örgütsel Kültür Modeli	14
1.6.2 Cameron ve Quinn Modeli	16
1.6.3 Handy Modeli	17
1.6.4 Parsons Modeli	19
1.6.5 Hofstede Modeli	21
1.6.6 Peters ve Waterman Modeli.....	23
1.6.7 Deal ve Kennedy Modeli	24
1.6.8 Schein Modeli	25
İKİNCİ BÖLÜM	28
2. MOTİVASYON	28
2.1 Motivasyon Kavramının Analizi	28
2.2 Motivasyon ile Yakından İlişkili Kavramlar	30
2.3 Motivasyon Teorileri	32
2.2.1 McClelland'ın Gereksinimler Teorisi.....	32
2.2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	35
2.2.3 Herzberg Çift Faktör Teorisi	36

2.2.4	Vroom'un Beklenti Teorisi.....	37
2.2.5	Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	39
2.3	Motivasyonun Önemi	40
2.4	Motivasyon Süreci	41
2.5	Motivasyon Araçları	43
2.5.1	Ücret	44
2.5.2	Güvenlik	44
2.5.3	Terfi	45
2.5.4	Yetki ve Sorumluluk.....	45
2.5.5	Kararlara Katılma	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		47
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON		47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		55
4. ARAŞTIRMA		55
4.1	Araştırmanın Konusu	55
4.2	Araştırmanın Amacı.....	55
4.3	Araştırmanın Önemi	56
4.4	Araştırma Soruları, Hipotezleri ve Modeli	56
4.5	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	58
4.6	Araştırmanın Yöntemi	59
4.6.1	Evren ve Örneklem	59
4.6.2	Veri Değerlendirme Tekniği.....	63
4.6.3	Veri Toplama Araçları.....	64
4.7	Analiz ve Bulgular	66
4.7.1	Değişkenlerle İlgili Faktör Analizi Bulguları	66
4.7.2	Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı Bulgular	71
4.7.3	Değişkenler Arası İlişkiler	73
4.7.4	Regresyon Analizi Bulguları	74
4.7.5	Demografik Gruplar Açısından Farklılıklar	78
BEŞİNCİ BÖLÜM		81
5. SONUÇ VE ÖNERİLER		81
KAYNAKÇA		85
EKLER		93
Ek-A: Anket Soruları		94
Ek-B: İzin Belgesi.....		98
ÖZGEÇMİŞ		99

TABLO LİSTESİ

Şekil 1.4	: Çevre – stratejik kararlar ve dört değişik tip kültür	24
Tablo 4.1	: Araştırmaya katılan personelin birimlere göre dağılımı.	59
Tablo 4.2	: Araştırmaya katılan personelin örneklem içindeki dağılımı.	60
Tablo 4.3	: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları	61
Tablo 4.4	: Medeni hal.	61
Tablo 4.5	: Çalışılan iş pozisyonu.	61
Tablo 4.6	: Eğitim durumu.	62
Tablo 4.7	: Cinsiyet.	62
Tablo 4.8	: Çalışma yılı.	62
Tablo 4.9	: Kurumda çalışma süresi.	63
Tablo 4.10	: Cronbach α katsayılarının güvenilirlik düzeyleri.....	65
Tablo 4.11	: Örgüt kültürü ölçeği faktör ve madde analizi sonuçları.....	66
Tablo 4.12	: Motivasyon ölçeği faktör ve madde analizi sonuçları.	68
Tablo 4.13	: KMO ölçek yeterliliği ölçütü ve Bartlett küresellik testi.....	70
Tablo 4.14	: KMO ölçek yeterliliği ölçütü ve Bartlett küresellik testi.	71
Tablo 4.15	: Örgüt kültürü alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.	72
Tablo 4.16	: Motivasyon alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.	72
Tablo 4.17	: Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	72
Tablo 4.18	: Korelasyon katsayılarının tanımladığı ilişki düzeyi	73
Tablo 4.19	: Ortalama standart sapma ve korelasyon değerleri.	73
Tablo 4.20	: Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisinin regresyon analizi sonuçları.	74
Tablo 4.21	: Güç kültürü regresyon analizi sonuçları.	75
Tablo 4.22	: Rol/bürokrasi kültürü regresyon analizi sonuçları.	75
Tablo 4.23	: Başarı kültürünün regresyon analizi sonuçları.....	76
Tablo 4.24	: Destek kültürü regresyon analizi sonuçları.....	76
Tablo 4.25	: Hipotez bulguları.	77
Tablo 4.26	: T testi bulguları.	80
Tablo 4.27	: T Testi bulguları.....	80

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Kültürel uyum ve uyumsuzluk	7
Şekil 1.2	: Örgüt Kültürünün Üç Katmanı.....	12
Şekil 1.3	: Parsons modelinde kültürel değerlerin fonksiyonları.....	20
Şekil 1.5	: Kültür için bir çerçeve.....	26
Şekil 2.1	: Gereksinim çeşitleri	33
Şekil 2.2	: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı	35
Şekil 2.3	: Vroom'un beklenti teorisi modeli.	38
Şekil 2.4	: Eşitlik teorisi	39
Şekil 2.5	: Motivasyon süreci	41
Şekil 4.1	: Araştırmanın başlangıç modeli.....	58
Şekil 4.2	: Araştırmanın sonuç modeli.	78

KISALTMALAR

E	: Erkek
K	: Kadın
C.B.Ü.	: Celal Bayar Üniversitesi
ÖK	: Örgüt Kültürü
GDÖ	: Gereksinim Değerlendirme Ölçeği
SKS	: Sağlık Kültür Spor
Bşk.	: Başkanlık
BAŞ_GER	: Başarı Gereksinimi
BAĞ_GER	: Bağlanma Gereksinimi
ÖZ_GER	: Özerklik Gereksinimi
BAS_GER	: Baskınlık Gereksinimi
%	: Yüzde
SPSS	: Sosyal Bilimler Araştırmaları İçin İstatistik Paket Programı.
BAUM	: Bilimsel Araştırmalar Uygulamalar Merkezi
AKPS	: Araştırmaya Katılan Personel Sayısı
SS	: Standart Sapma
BAP	: Bilimsel Araştırma Projeleri
AGİL	: Adaptation-Goal Attainment-Integration-Legitimacy

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

SOP, Serdar

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Nisan 2016, 99 Sayfa

Günümüzde örgütler zorlu rekabetlerin yaşandığı bütün sektörlerde marka değerlerini korumak ve geliştirmek, varlıklarını sürdürebilmek için kesintisiz yüksek performans göstermek zorundadırlar, bir örgüt için bu yüksek performansı gösterebilmesinin en önemli etkeni bünyesindeki çalışanlardır. Örgütler çalışanlarından yüksek verim alabilmek için onların motivasyonunu canlı tutmak zorundadırlar. Bunun için örgütün ve çalışanlarının belli inançlar, hedefler, normlar ve değerler çerçevesinde aynı ortak hedefe konsantre olmaları gerekmektedir. İşte çalışanların örgütle bağını güçlendiren, verimli çalışmasını sağlayan hedefler, normlar, inançlar ve değerler örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt Kültürü son dönemde önemi iyice artan ve üzerine birçok bilimsel araştırma yapılan konulardan biri olup motivasyon üzerindeki etkisi çok yönlü tartışılmaktadır.

Bu çalışmada, Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü İdari Personeli arasında Örgüt Kültürünün Rektörlük çalışanlarının motivasyonuna etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, Cemalettin İpek tarafından geliştirilen “Örgütsel Kültür Ölçeği”, Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER, Prof. Dr. Ömür N. TİMURTUNCAY ÖZMEN, Doç. Dr. Engin Deniz ERİŞ tarafından geliştirilen “GDÖ Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemini, Kamu çalışanlarının arasından seçilen 132 katılımcı oluşturmuştur. Veriler yüz yüze anket tekniği ile elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için istatistik Paketi kullanılmıştır (SPSS). Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Korelasyon Analizi, t-Testi ve Regresyon Analizi gibi analiz teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; rgt Kültürünün bağımlı değişken olan motivasyon ile pozitif yönde ancak çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu grlmştr.

Anahtar Kelimeler: rgt, rgt Kültürü, Motivasyon



ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZATION CULTURE ON EMPLOYEE MOTIVATION: EXAMPLE OF CELAL BAYAR UNIVERSITY

SOP, Serdar

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ

Nisan 2016, 99 Pages

Nowadays, in conditions of severe competition, the organizations in all sectors are placing a greater emphasis on performance and development. Taking into account the increasing globalisation and the educational expectations of modern society, the universities need to adapt to changing conditions in order to be competitive and to move forward. In order to be competitive the organization should keep their employees motivated. Until recently, researchers had made few systematic attempts to explore the influences of an organization's culture on the performance of employees and the results were versatile.

This research aimed at investigating the effect of organizational culture on motivation of the Celal Bayar University Rectorate Administrative Staff. The first scale based on Cemalettin İpek (1999) with four items, "Scale of Organizational Culture", the second scale based on Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER, Prof. Dr. Ömür N. TİMURTUNCAY ÖZMEN, Doç. Dr Engin Deniz ERİŞ with four items, "Scale of GDÖ Motivation" (2007) have been used in this research.

The data was collected from 132 participants through face to face interviews simple random sampling method by using a structured questionnaire.

Statistical Package for Social Sciences has been used to analyze the data collected in this research (SPSS). In determining the relationships between variables,

the statistical methods of correlation analysis, ttest and regression analysis have been used.

The result of this empirical research revealed that organizational culture and its dimensions are not significantly related to the dependent variable motivation fit in a positive way.

Keywords: Organization, Organizational Culture, Motivation



GİRİŞ

Ulusal ve uluslararası her türlü platformda küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ve bununla beraber baş döndüren bir hızla gelişen teknolojik ortamda siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Örgütlerin ayakta kalabilmelerinin yegane yolu bu değişim ve dönüşüme ayak uydurmalarıdır. Bu doğrultuda örgütler kendi örgüt kültürlerini oluşturup çalışanlarına bunu en güçlü şekilde benimsetmeleri gerekmektedir. Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren ve motivasyonun en önemli parçalarından biri olan örgüt kültürü unsuru çalışanların örgütle bütünleşmesini sağlar örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Bu bağlamda örgüt en önemli kaynağına, insana yani çalışanına odaklanmalıdır. Çalışan faktörünün ön plana çıktığı günümüzde örgütün başarılı olabilmesi için örgüt içerisinde çalışanlarının performansını artırıp, etkin ve verimli olabilmelerini sağlayabilmesi için çalışanların motivasyonunu yüksek tutmak zorundadır. Örgütlerin daha etkin ve verimli olabilmesi için son dönemlerde birçok çalışmaya konu olan örgüt kültürü ve motivasyon değişkenleri bu çalışmada araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada ele alınan motivasyon ve örgüt kültürü değişkenlerini ele alan çalışmaların sayısındaki artış ve bu çalışmaların sonuçlarının öneminin gün geçtikçe artacağı görülmektedir.

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisinin araştırılmasıdır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi:

- a. Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisini çalıştıkları kurumda, onların cinsiyetlerine, medeni hallerine, çalıştıkları pozisyona göre bir farklılık gösterip göstermediğini anlamak.
- b. Örgüt kültürü değişkeniyle motivasyon değişkeni arasında bir ilişki ve etki olup olmadığını tespit etmek.
- c. Varsa bu ilişkinin ve etkininin ne yönde olduğunu ortaya çıkarmak olarak belirlenmiştir.

Birinci bölümünde örgüt kültürü değişkeni ele alınmıştır. Bu değişkenin tanımı, kavramı, özellikleri, boyutları, öğeleri, önemi ve modelleri incelenmiştir. Başlangıç kısmında örgüt kavramı üzerinde durularak konunun daha net anlaşılabilmesi amaçlanmıştır. Daha sonraki kısımlarda örgüt kültürü kavramı çeşitli boyutlarıyla detaylı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde motivasyon değişkeninin tanımı, önemi, süreci, kuramları ve araçları incelenmiştir. Motivasyon kavramının detaylı olarak ele alındığı bölümde motivasyonu oluşturan nedenlerde yorumlanmıştır.

Üçüncü bölümde örgüt kültürü ve motivasyon değişkeni üzerinde literatürdeki yapılan araştırmalar incelenmiş, bu değişkenlerle ilgili ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölüm çalışmanın araştırma kısmı olup çalışma kapsamında ele alınan değişkenlerin ölçme yöntemlerinin neler olduğu ve bu ölçüm yöntemlerinin hangi boyutları ile ölçüldüğü açıklanmıştır. Bu bölümde araştırma yöntem ve tekniği belirtilmiş, varsayımlar ve hipotezler sunulmuştur. Ayrıca yapılan anket çalışmasına ilişkin bulgulara yer verilmiş ve elde edilen verilerin analizlerine ilişkin bulgular yorumlanmıştır.

Son bölümde ise araştırmadan elde edilen bulgulara göre sonuç ve öneriler sunulmuştur. Sonuç bölümünde bağımsız örgüt kültürü ve bağımlı motivasyon değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanarak yöneticilere katkı sunulmaya çalışılmıştır. Öneriler kısmında kamu sektöründe yer alan üniversitelerin artan özel üniversiteler ve küreselleşme fenomeni karşısında, gittikçe sundukları eğitim hizmetleriyle birbirine benzer hale gelen üniversitelerin bu çalışma konusu olan değişkenlerin yardımıyla kamudaki üniversitelerin rekabette farklılaşma yaratabilmesi için katkı sunulmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Modern çağın getirdiği performans odaklı çalışma yaşamı büyük veya küçük ölçekli örgütlerin yönetim tarzını belirlemektedir. Çalışanların merkezde yer aldığı örgütlerde yönetim problemlerin çözümünde ve çalışanlardan istenilen performansın elde edilmesinde önemli bir konu olan örgüt ve örgüt kültürü kavramı, birinci bölümde özellikleri, tanımı, modelleri, önemi, boyutları ve öğeleri başlıklarıyla birlikte ele alınacaktır.

1.1 Örgüt ve Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramının tanımını yapmadan önce konuya girişte kültürün oluşmasına şekil veren örgüt kavramını kısaca incelememiz gerekmektedir. Örgüt temel olarak ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu topluluklardır. Bu topluluklar maddi imkanlarla donatılıp, hukuksal bağlarla hiyerarşik ilişkileri tanımlanıp, öğeleri-üyeleri olan alt birimler şeklinde yapılandırılırsa, işte bu araştırma konusu olan ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren daha kompleks örgütlere dönüşürler.

Malinowski (1990) örgüt kavramını, bireylerin birtakım ortak amaçlar ve değerler uğruna oluşturdukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içerdiğini söylemektedir (Malinowski, 1990:41). Bir örgüt, belirli amaçların bir veya birden çok bireyle gerçekleştirilmesidir. Örgüt yapısı, bir grubun faaliyetlerini eşgüdümleyen, öğelerini birbiri ile uyumlu hale getiren sistemdir (Peker, 1995:61). Topluma açık sistemler olan örgütlerin kuruluş amaçları farklılık gösterebilir, kar, politik ve sosyal amaçlı olarak kurulabilirler.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında örgüt, belirli bir anlayış çerçevesinde toplanan amaçları net olan yapılar olarak nitelenmektedirler.

Buradan hareketle örgüt kuramcıları, örgütle ilişkili olarak kültür kavramından daha önceki yıllarda bahsetmişler de örgüt kültürü kavramı 1970'lerden sonra daha sıkça araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Silverzweing ve Allen (1976)'in yayınladığı “Ortak Kültür” adlı makaleden sonra yönetim bilimcileri arasında kültür kavramı yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Fakat Örgüt Kültürü Kavramının literatüre ilk girişi Andrew M. Pettigrew (1979)'in özel ve yatılı bir İngiliz bölge okulunda yaptığı araştırmanın “Örgütsel Kültürler Üzerinde Araştırma (On Studying Organizational Cultures)” sonuçlarının bir dergide yayınlamasıyla olmuştur (Şişman, 1996,26).

“Örgüt Kültürü” terim olarak, Quchi (1981), Deal and Kennedy (1982) ve Peters and Waterman (1982)'in konuyla ilgili kitaplarının yayınlanmasıyla tüm araştırmacıların ve işletmelerin ilgisini çekmiş, çeşitli araştırmacıların oluşturduğu modeller ve makalelerle yönetim literatüründeki yerini almıştır (Şişman, 1996,27).

Örgüt Kültürü kavramı; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi davranış disiplinlerinden oluşan örgütsel davranış disiplininin altındaki çalışma alanlarından biridir (Lewis,1998:252). Örgüt Kültürü, örgütte değer verilen ve teşvik edilen türdeki davranışlar olarak nitelendirilebilir (Ke ve Wei, 2008:211). Mayo'ya göre örgüt kültürü; inanç ve değerler, kabul edilen veya edilmeyen davranış normları, yazılı politikalar, tepe yönetimin baskısı ve beklentiler, formal ve informal sistem-süreç ve yöntemlerin birleşimidir (Mayo, 1994:37).

Bununla birlikte örgüt kültürünü, o örgütü diğerlerinden farklılaştıran, değiştirilmesi zor olan, örgütün kişiliği olarak tanımlanabilir. Bir anlamda o örgüt içinde işlerin yapılma biçimidir.

1.2 Örgüt Kültürünün Tanımı

Kültürün bileşenleri hakkında genel bir fikir birliği olmasına rağmen tanımı konusunda bir anlaşmazlık mevcuttur (Willcoxson ve Millett, 2000:91). Bunun başlıca nedeni de kültür kavramının içine aldığı öğelerin tamamını kapsamasının pek mümkün olmadığıdır; biyoloji, güzel sanatlar, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, felsefe, antropoloji, tarih v.b. gibi pek çok disiplinin sentezinden oluşan bu kavram bilim adamları, yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı anlamlar yüklenerek yorumlanmaktadır.

Bir örgütün kültürü; neye değer verdiği, hangi yönetim ve liderlik biçimlerinin baskın olduğu, kullanılan dil ve semboller, prosedür ve alışkanlıklar, başarının ne şekilde tanımlandığı ile ifade edilir (Cameron ve Quinn, 1999:10). Örgüt Kültürü, örgütün politikası konusunda çalışanlar ve/veya müşterilere yol gösteren bir felsefedir. Deshpande ve Webster, antropoloji, örgütsel davranış ve sosyoloji alanında çok fazla sayıdaki araştırmayı inceleyerek örgüt kültürünü; “ örgütsel davranış şekilleri ile bunları gerçekleştiren örgütsel fonksiyonların çalışanlar tarafından doğru şekilde özümsemesini sağlayan paylaşılmış değerler ve inançlar “ olarak belirtmektedir (Deshpande ve Webster, 1989:53). Kültür, örgüt çalışanlarının arasında olumlu davranışlar oluşturan, paylaşılan değerler sistemidir (Akkoç v.d, 2012:13).

Örgüt Kültürü hem algılama, düşünme ve hissetmeyi etkileyen bilişsel öğeleri (varsayımlar, inançlar ve değerler) hem de örgüt çalışanlarının davranışlarını düzenleyen somut uygulamaları içermektedir (Lukasova, 2004:95). Gerd Hofstede kültürü, bir zümreye mensup insanı diğerlerinden ayıran ve müşterek oluşturulmuş hafıza olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 1991:5).

Kültürünün tanımı üzerinde uygulamacıların ve akademisyenlerin bir fikir birliği oluşmamakla birlikte, bu farklı bakış açılarının altında örgüt kültürünü; o örgütün ve örgüt üyelerinin geçmişinden bugüne gelişim süreci içinde kazandığı tecrübelerin, inançların ve değerlerin davranışlarına yansımaları olarak nitelenmektedir.

1.3 Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt Kültürünün en öne çıkan özelliği o örgütte işlerin yapılış biçimini net olarak ortaya koymasındır, bir anlamda çalışanlar için işlerini yaparken yol haritası görevini görür, bu anlamda eğer bir örgütte işler yolunda gitmiyorsa odaklanılması gereken konu kesinlikle örgüt kültürü olmalıdır.

Araştırmalar örgüt kültürünün temelini oluşturan yedi temel özellikten bahsetmektedir (Robbins ve Judge, 2009:585-586):

1. Yenilik (innovasyon) ve risk alma: İşgörenlerin yenilikçi olma ve risk almaya teşvik derecesi.
2. Detaya dikkat etme: İşgörenlerden analiz ve detaya önem vermeleriyle ilgili beklenti düzeyi.

3. Sonuç odaklılık: Yönetimin sonuca ulaştıran süreç ve tekniklerden ziyade sonucun kendisine odaklanma derecesi.
4. İnsan odaklılık: Yönetimin verdiği kararlarda, örgütsel sonuçların insanlar üzerindeki etkisini dikkate alma derecesi.
5. Takım odaklılık: İş aktivitelerinin bireyden ziyade takıma odaklanma derecesi.
6. Saldırganlık: Çalışanların uyumlu olma yerine saldırgan ve rekabet içinde olma düzeyleri
7. Durağanlık: Örgütsel aktivitelerin büyüme yerine durağanlık ve statükoyu vurgulama dereceleri.

Örgüt Kültürünün, pek çok araştırmacı tarafından da fikir birliğine varılarak sıralanan diğer grup özellikleri ise şunlardır; Kollektiflik, Duygusal İfade, Geçmişe Sahip Olmak, Semboliklik, Dinamiklik, Karmaşıklık, Birleştiricilik, Bağlayıcılık (Erkmen, 2010:20).

Örgüt Kültürü yazılı bir metin değildir, örgüt üyeleri arasında paylaşılabılır bir nitelikte olup örgüt üyelerini ortak amaçlar çevresinde birleştiren, o örgütün zaman içerisinde olgunlaşan değerleri aracılığıyla örgüt bireylerinin davranışlarına yön veren hatta düzenleyen özellikleri içinde barındıran bir olgudur. Bu nedenle çalışanlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunu oluşturan, çalışanların moral ve verimliliğine etki eden örgüt kültürünü yaratmak örgütler için en önemli konuların başında gelmektedir.

1.4 Örgüt Kültürünün Önemi

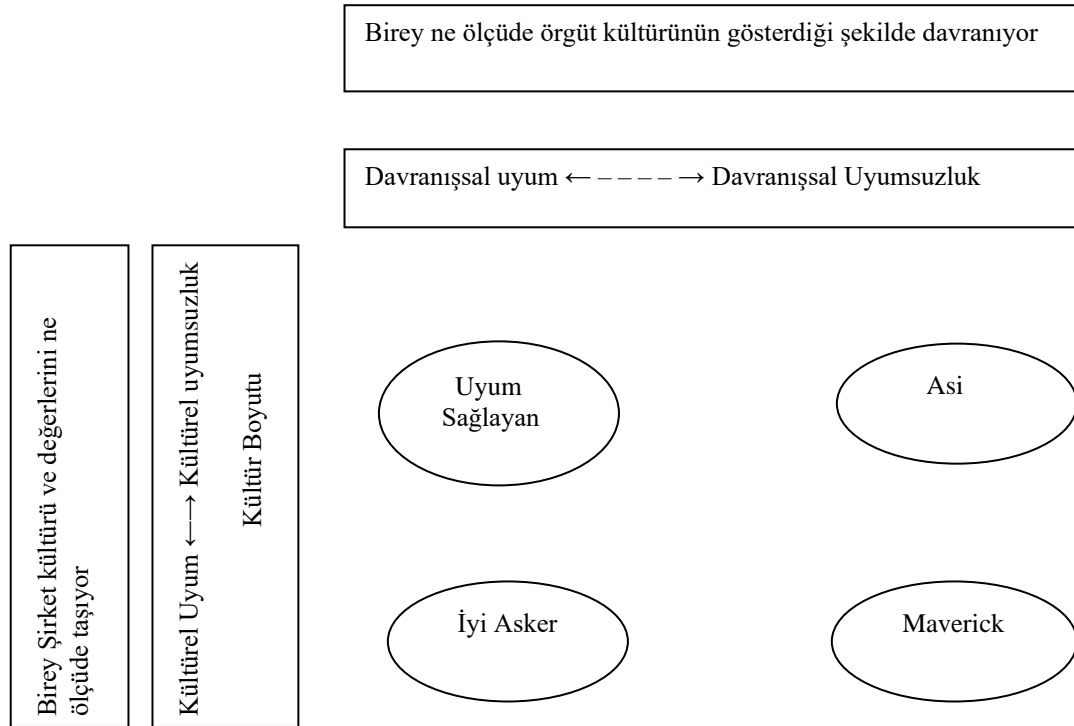
2000’li yıllara kadar son 20 yılın en başarılı Amerikan şirketleri arasında en tepedeki şirketler Southwest Airlines, Wall-Mart, Tyson Foods, Circuit City ve Plenum Publishing’dir. Tüm bu şirketlerin başarıya ulaşmalarındaki ortak nokta özgün ve farklılık yaratan bir kültüre sahip olmalarıdır (Cameron, 2004:429). Örgüt kültürü, yönetim uygulamalarını belirlemesi, örgütün işlerini nasıl planlayıp organize ve koordine edeceği ile performans ve sonuçların nasıl yönetileceğini düzenlemesi açısından da büyük öneme sahiptir (Schneider, 1994:12-13).

Gallagher (1997) yöneticilerin örgüt kültürüne bu kadar yakından ilgi gösterip, örgüt kültürünü bilinçli bir şekilde yönetmek istemelerinin sebeplerini şöyle belirtmektedir (Gallagher, 1997:603):

1. Kùltür, üyeleri tarafından işlerinde sergiledikleri davranışları yönlendirmede kullanılabilir bir hikaye sağlar.
2. Kùltür, yönetimin oluşturduğu değerlere entegre olunmasına yardım eder.
3. Yönetici kontrol mekanizması olarak kültürel normları ve değerleri kullanabilir.
4. Kùltür muhtemelen verimlilik ve karlılıkla ilgilidir.

Her yönüyle olumlu örgüt içi atmosfer, çalışanların memnuniyetini arttırdığından dış hedef kitlelere yönelik de en etkili reklamı oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün dışa yansımaları sağlayan her türlü iletişimsel nokta, örgütün hedef kitleleri gözünde imaj ve itibarının oluşmasına, pekişmesine ve istenen yönde gelişmesine olanak vererek örgütün markalaşma yolunda büyük bir adım atmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak güçlü bir örgüt kültürü, yüksek bir marka değeri elde edilmesine de zemin hazırlamaktadır (Vural ve Çoşkun, 2007:22).

Örgüt Kültürü, üyelere örgütte neyin önemli olduğunu söyleyen davranışlarını buna göre ayarlamalarını belirten bir el kitabı gibidir. Özellikle yeni üyelerin “Sosyalleşme Süreci” olarak adlandırılan dönemde örgütün değerlerini ve iş davranışlarını öğrenmelerini sağlayan ve sosyalleşme süreci sonucunda amaçlanan bireyin örgütle olan davranışsal uyumunu gerçekleştiren yine örgütün kültürüdür.



Şekil 1.1: Kültürel uyum ve uyumsuzluk (Michael J. Stahl, 1995).

Herkes tarafından bilinen, büyük ve başarılı örgütlerin, buna küresel piyasada adı geçtiğinde o örgütün zihinlerde yarattığı imaj ve karşılığın çok büyük itibar anlam ifade eden örgütlerin hemen hepsinde yaratılan çok güçlü bir örgüt kültürü ve buna verilen önem vardır. Bir anlamda kültür, yeni katılan üyelere örgütün onlardan ne istediğini anlatan, davranışlarına yön veren, örgütle bütünleşme sürecini sağlayan örgüt için en önemli olgulardan biridir.

1.5 Örgüt Kültürünün Boyutları ve Öğeleri

Örgüt kültürünün tanımı konusunda olduğu gibi kültürün boyutlarının ve öğelerinin sınıflandırılmasında da farklı bakış açıları bulunmaktadır. Araştırmacılar boyutların ve öğelerin, örgüt içi ilişkileri ve örgütün çevre ile olan ilişkilerini düzenlediklerini ve birçok araştırmada boyutların ve öğelerin belirleyici faktörler olduklarını belirtmişlerdir.

1.5.1 Örgüt Kültürünün Boyutları

Denison ve Mishra örgüt kültürünü, uyum yeteneği, misyon, tutarlılık ve katılım olmak üzere dört boyutta tarif etmişlerdir (Denison ve Mishra, 1995:6).

Bazı araştırmacılar kültürü iki temel boyutta incelemiştir (Aiman ve Smith, 2004:2):

1. İçsel odaklı (örgüt içindeki etkinlikleri takip etme ve katılma) veya dışsal odaklılık
2. Durağanlık (her şeyi olduğu gibi koruma) veya esneklik (değişime ilgi duyma)

Örgüt kültürünün tanımı konusunda olduğu gibi kültürün boyutlarının sınıflandırılmasında da farklı bakış açıları bulunmaktadır. Literatürde Litwin ve Stringer'in örgüt iklimi boyutları olarak da yer alan bir başka sınıflamaya göre, destek, yakınlık, kimlik, çatışma, risk alma, sorumluluk alma ve standartlar gibi başka örgüt kültürü boyutlarından da söz etmek mümkündür. Bu iklim boyutları, kültürün farklı yönlerini ifade ettiği ve iklim yansıması olduğu için aynı zamanda örgüt kültürünün boyutları olarak da adlandırılır (Erkmen, 2010:54).

Bütün bu farklı görüşler incelendiğinde aslında araştırmacılar kültürün boyutlarını tespit etmeye çalışırken daha çok örgütü anlatan temel prensipler ve karakteristik özellikler üzerinde yoğunlaşmışlardır.

Örgüt kültürünün boyutları bu çerçevede destek ve yakınlık, kimlik, çatışma, risk, sorumluluk ve standartlar olarak ele alınacaktır.

1.5.1.1 Destek ve yakınlık

Destek, yöneticilerden sağlanan yardım derecesi olmakla birlikte, işyerindeki diğer çalışanlardan veya ekiplerden sağlanan yardım anlamına da gelmektedir. Ast ve üstlerden gelen karşılıklı ve ortaklaşa bir yardımın mevcudiyetidir (Erkmen, 2010:55).

Örgüt Kültürü boyutlarından biri olan yakınlık, destek boyutu ile yakından ilişkilidir. Yakınlık, çalışma ortamında mevcut olan genel arkadaşlık ilişkileri ile ilgili duyguları içerir. Yakınlık, bireyi çalışma arkadaşları içinde sevilen biri konumuna getirmenin önemini vurgular, görüldüğü gibi destek boyutu, işe yeni giren elemanların işe alıştırılması, astların birbirlerine destek olmaları ve yöneticilerle astların karşılıklı sağladıkları yardımlarla ilişkili iken, yakınlık boyutu da ast ve üstler arasındaki dostane ve informal grup ilişkilerinin güçlendirilmesi anlamına gelmektedir ve bir anlamda destek boyutunun işlevlerini tamamlayıcı bir özellik göstermektedir (Erkmen, 2010:55).

1.5.1.2 Kimlik

Kültür boyutlarından kimlik, örgüte bağlanma ve örgütü benimseme ile yakından ilişkilidir. Örgüte bağlanma, örgütsel sorumluluk ve görevlerde rol alma ve kendini örgüt misyonları ile özdeşleştirme şeklinde gösterir. Kendini örgütün hedeflerine adanmış olan bireylerin, daha yüksek performans gösterme ve daha yüksek bir iş doyumu seviyesine ulaşma ihtimalleri yüksektir (Erkmen, 2010:55).

Bağlanma ile beraber bireysel ve örgütsel amaçlar arasında birbirine geçiş meydana gelir ve bu her iki amaçların aralarındaki bağ kişilik kazanır. Böylece bireysel başarı ve örgüt başarısı hayli tutarlı birbirine uyumlu bir hal alır. Yüksek bağlanma güdülü bireyler grup bağlılığı ve bütünlüğü sağlayan iklime olumlu tepki

gösterirler. Örgüte bağlanma, örgütü benimseme aynı zamanda örgüt üyeleri arasında yakın ilişkiler ve dayanışma yaratır (Ertekin, 1978:26).

Örgüt içerisindeki kültür, örgütün başarısı için çalışanları destekleyecek nitelikte olmalıdır. Bu konuda destek gören birey, kendi işiyle ilgili olmayan örgütle ilgili sorunları dahi çözmek için çaba harcar (Prokopenko, 1995:45).

Örgüt içerisindeki birey, sosyalleşme süreci ve psikolojik uyumun gelişmesi ile çeşitli örgütsel değerleri ve amaçları kabullenir ve kendi bireysel değer ve amaçları ile uyumlaştırır. Birey bunları kendi değer ve amaçları gibi benimser (Erkmen, 2010:56).

1.5.1.3 Çatışma

Bireyler ve çalışma grupları arasındaki ilişkilerde mevcut olan çatışma düzeyi örgütün başarısında önemli rol oynar. Çatışma örgütün ve bireylerin menfaatine ve onlara hizmet edecek biçimde çözülür, yenilik ve yaratıcılığı teşvik ederse olumludur. Mevcut problemleri çözenin yeni ve uygun biçimlerini empoze eder, yaratıcı çözümler getirilmesini sağlarsa örgütün başarısına olumlu yönde katkıda bulunur (Weiss, 1996:15).

Sorun çatışmadan nasıl kaçınılacağı değil, çatışmanın nasıl yönetileceğidir. Çatışma yönetimi de, örgüt içerisinde çatışmaların nasıl algılandığı, hangi düzeyde yaşandığı ve nasıl yönetildiği ile ilgilidir (Barutçugil, 2004:208).

Çatışma sözlü veya sözsüz olabilir, bir uyumsuzluk olduğu, başın hareketi, jest ve mimikler, bir kağıda yazılan ifadeler ya da uyumsuzluk yaşanan kişinin malına zarar verme şeklinde açığa çıkabilir (Erkmen, 2010:57).

Bir sosyal sistem içerisinde hiç çatışma olmaması, yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin engellenmesi anlamı taşır. Yöneticiler çatışmaları optimum düzeyde tutmaya gayret etmelidirler. Çatışma kaynağı ve nedenleri en iyi şekilde tespit edilmelidir (Baysal ve Tekarslan, 1996:289-333).

1.5.1.4 Risk

Örgüt ve örgüt üyeleri, dış çevredeki ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlerin yarattığı belirsizliklerle karşı karşıya gelirler. Hızla değişen ve gelişen bir çevrede ayakta kalabilmek ve başarıyı sürdürebilmek için örgüt üyeleri, bu

değişikliklere paralel olarak farklı müşteriler ve rakiplerle uğraşmak durumundadırlar. Yeni bir çevrede eski yönetimler, değerler ve gelenekler artık geçerli olmadığından, değişen çevreye başarılı bir uyum sağlamak için örgütte işlerin yapılış biçimlerinin değiştirilmesi gerekir (Trice ve Beyer, 1993:1-5).

Örgüt değişen çevrede başarısını sürdürmek ve hayatta kalabilmek için yeniliklerin ve yeni uygulamaların içerdiği riskleri göze almak durumundadır. Değişime paralel olarak yeni rol ve sorumluluklar üstlenen örgüt üyeleri daha farklı bir konuma gelmekte ve yeni konum yöneticilerin ve üyelerin, bazı durumlarda sonucu mümkün olduğunca iyi hesaplanmış risklere girerek karar vermelerini gerektirmektedir. Belirsizliklerin üstesinden gelmek, ortak hedeflere ulaşılması ve örgüt bireyleri içerisinde bütünlük sağlamak, iyi hesaplanmış risklerin uygun zamanlarda, örgüt ve örgüt üyeleri tarafından emin bir biçimde alınması ve bu durumu destekleyen bir kültür geliştirilmesi ile mümkün olur (Beach, 1993:10-11).

Risk alma veya riske girme, örgüt üyelerini atılgan ve yenilikçi olmaya teşvik eder. Örgütün bu riske girme konusunda bireylere karşı gösterdiği tutum, onların yenilikçi olma yolunda güç kazanması ve güdülenmesine ya da geri çekilmesine neden olur. Bazı denemelerin sonucu olumsuz da olsa yenilikçilik desteklenmeye devam edilmelidir (Erkmen, 2010:58).

1.5.1.5 Sorumluluk ve standartlar

Örgüt içerisinde, örgüt üyelerinin bağımsız iş yapabilme ve sorumluluk üstlenebilme yetilerine sahip olabilmeleri, örgütü başarıya ulaştıran kültürel özelliklerden birisidir. Örgüt içerisinde bireylerin sorumlulukları ve yetkileri açık ve net biçimde belirlenmiş olmalıdır. Sorumluluk ve yetkilerdeki belirsizlik, bireyin başarısıyla birlikte örgütün başarısını da olumsuz yönde etkiler (Erkmen, 2010:58).

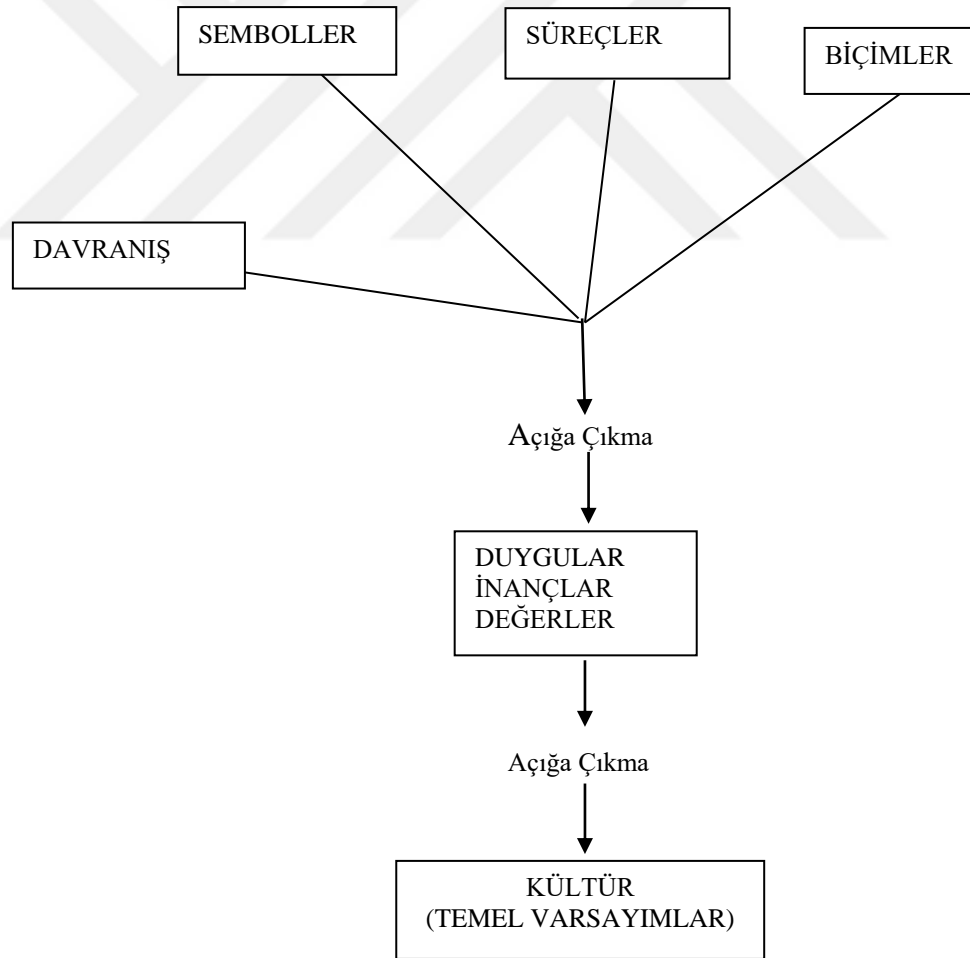
Bireysel özgürlük veya özerklik; organizasyonda çalışanların kararlara katılma, bağımsız çalışabilme, sorumluluk ve yetki alabilme, inisiyatif kullanabilme yoğunluğunu ifade eder. Takdir ve ödüllendirme ise; ödüllendirilen performans düzeyleri ve standartları, takdir ve ödül sisteminin işleyişi, bireysel ve ekip performansını değerlendirme ölçüt ve yöntemleri ile ilgilidir (Barutçugil, 2004:208).

Örgütü başarıya ulaştıran özelliklerden ve örgüt kültürü boyutlarından bir başkası da standartlardır. Standartlar, amaç ve hedeflerin önemine ilişkin kültürel algıları içerir. Amaçlara ulaşmak için nasıl bir yol izleneceği ve performans

standartlarının neler olduğuyla yakından ilişkilidir. Standartlar, iyi bir işi başarmanın önemini vurgularlar, bireysel ve grup amaçlarına ulaşmada göz önünde bulundurulması gereken kriterlerin altını çizerler (Erkmen, 2010:533).

1.5.2 Örgüt Kültürünün Öğeleri

Kültürün oluşumunda örgütün kültürünün öğeleri en temel etkenlerdir, bununla birlikte kültürün oluşumunda en etkili olan öğeler değerler, normlar, inançlar ve tutumlardır. Kültürün doğrudan gözlenebilen öğeleri semboller, süreçler ve davranışlar, bu gözlemlenebilen öğeler aracılığıyla anlaşılan duygular, inançlar ve değerler, temel varsayımların oluşturduğu gözlemlenemeyen öğeler olmak üzere Şekil 1.2 görüldüğü üzere üç seviyede değerlendirmek mümkündür (Lewis, 1998: 254-255).



Şekil 1.2: Örgüt Kültürünün Üç Katmanı (Dianne Lewis, 1998).

1.5.2.1 Değerler ve normlar

Kısaca örgütte önemli olanı gösteren değerler, örgütün temel amaçlarını, ideallerini ve standartlarını yansıtmaktadır. Amerika'da yapılan bir araştırmada yaklaşık seksen firmanın çalışma ortamı örgütün kültürü açısından incelenmiş, bu firmaların başarılıların değerlere önem verdiği ve de bu firmaların bazı ortak noktalarının olduğu tespit edilmiştir. Buna göre firmalar (Vural ve Çoşkun, 2007:12):

- İşlerin nasıl yapılmasına dair açık ve kesin bir felsefeye sahiptir.
- Yönetimler, temel değerleri örgüte aktarmaya, ekonomik şartlar ve iş ortamı değiştiğinde bunlara uyum göstermek adına örgütün değerlerini yeniden gözden geçirip, buna göre yoğurup şekillendirmeyi çok önemsemektedirler.
- Örgütteki tüm çalışanlar en alt düzeydeki görevliden yönetimin üst kademesine kadar herkes, bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Genel olarak uyulması istenen kurallar olarak ifade edilen normlar, çalışma ortamında hangi davranışların uygun görülüp, görülmediğine dair bilgi vermektedir. Buna örnek olarak, 'üstlerinle tartışma', 'kötü haberi veren sen olma' şeklinde belirtilen ve paylaşılan normlar, o kurum içindeki istenen davranış şekillerinin nasıl olması gerektiği konusunda bilgileri içermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:47).

Paylaşılan normlar ve değerler davranışın temelini oluştururlar. Norm ve değerler, bilinçli veya bilinçsiz olsun, bireylerin nasıl davranmaları gerektiğini belirler. Bu yüzden, vizyon ve amaca uygunluğunu kesinleştirmek için norm ve değerler yüzeye çıkarılmalı, netleştirilmeli ve örgütteki her bireye kazandırılmalıdır (Mink vd., 1993:71).

Normlar, grup üyeleri tarafından kabul edilen ve onlardan beklenen ortak düşünce ve davranış standartlarıdır. Normlar; duygular, değerler, gelenekler, ilgiler ve adetler gibi tutum ve davranışların büyük bir kısmını içine alır. Hep birlikte bu normlar, üyelerin iyi durumlarını korumak için onlardan beklenen kurallar ve uygulamaları oluştururlar (Erkmen, 2010:50).

1.5.2.2 İnançlar

Kültüre özgü inanç biçimleri, üyelerin tutumları ve rol beklentileri ile ilişkilendirilmelidir. Rol beklentileri, kişinin kendisinden ne beklediği ile ilgili açık veya çatışan bir beklentiye sahip olup olmamasını içerebilir. Bunun dışında tutum ve

rol beklentileri, kişinin kendinin örgüte ne derecede uyduğu ile ilgili algıları, örgütte kalma eğilimi ve bu örgütü iyi bir çalışma ortamı olarak başkalarına tavsiye edip etmeyeceği şeklinde olabilir (Klein vd., 1995:773).

Kültürleri kapsayan inançlar başlıca üç kategoriye ayrılmaktadır. Her kategori de, kendi içinde daha belirgin inançları kapsamına almaktadır (Beach, 1993:38-39):

1. Çalışanlara Nasıl Muamele Edilmesi İle İlgili İnançlar ve Bunları Gerçekleştirme İmkanları: Saygı, gelişme, Ödüller, Haberleşme, Dürüstlük
2. Uzmanlıkla İlgili İnançlar Ve İyi Bir İş Başarmayı Destekleyen Çabalar: Etki, Verim, Destek, Yenilik, Zevk
3. Örgütün Çevre İle Nasıl Yüzyüze Geleceği ve Amacını Gerçekleştirmeye Çalışacağı İle İlgili İnançlar: Başarı, Rekabet, Kaynak, Karar, Bütünlük

Öğrenme ve bilgi birikimi ile oluşan inançlar, tutumları şekillendirerek, her ikisi de bireylerin davranışları üzerinde etkili bir role sahip olacaktır. İnanç ve tutumlar, bireyleri ortak amaç, görüş, uygulama ve değerler etrafında birleştiren ve örgüte bir kimlik ve üyelere ortak davranış norm ve biçimleri belirleyen örgüt kültürünün en önemli yapı taşlarından biridir (Erkmen, 2010:52).

Bu çerçevede daha çok soyut olarak algılanan örgüt kültürü kavramını işletme uygulamalarına ve yönetim tarzlarına entegre edilebilmek, örgütlerin sahip olduğu örgüt kültürünü belirlemek için akademisyenler ve araştırmacılar tarafından örgüt kültürü modelleri geliştirilmiştir.

1.6 Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt Kültürü konusunda birçok araştırmacı ve akademisyen çalışma yapmış ve kendi bakış açıları doğrultusunda sınıflamalar oluşturmuş, modeller geliştirmişlerdir. Bu çalışmalarda öne çıkan kültür modellerinin Schein, Handy ve Cameron ve Quinn örgüt kültürü modelleri olduğu söylenebilir. Bu çalışmada da üniversitede çalışanların örgüt kültürü algılamalarını belirlemek için Handy modeli temelinde Pheysey geliştirdiği örgütsel kültür modeli seçilmiştir.

1.6.1 Pheysey Örgütsel Kültür Modeli

Diana Pheysey'in örgüt kültürüne genel bakışı, örgütlerin iyi ya da kötü kültüre sahip oldukları şeklindeki yaklaşımı doğru bir değerlendirme olarak kabul etmeyip,

değerlendirmenin örgütün kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilecek kültüre sahip olup olmadığı şeklindedir. Pheysey, örgütün belirlediği amaçlara ulaşabilmesinin uygun güç tipiyle mümkün olduğunu, ekonomik amaçlar, ideolojik amaçlar veya ahlaki amaçlar için güç tiplerinin aynı olmayacağını, güç tiplerindeki farklılığın örgütsel davranışları belirleyerek örgütün kültürünü şekillendireceğini belirtmektedir.

Pheysey örgüt kültürü modelini, Handy ve Harrison'un örgüt kültürü modelleri temelinde geliştirmiştir. Model, Rol (Bürokrasi) Kültürü, Başarı Kültürü, Güç Kültürü ve Destek Kültürü olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (İra ve Şahin, 2011:3).

a) Rol (Bürokrasi) Kültürü: Rol kültürüne sahip örgütlerin piramit şeklinde yapılanması söz konusudur, en üstte yönetim kadrosunun olduğu örgütte aşağı doğru hiyerarşik bir yapılanma mevcuttur, bu örgütlere en önemli örnekler devlet kurumları ve büyük ölçekli şirketlerdir. Bu örgüt kültürü modeline sahip örgütlerde hedefleri gerçekleştirmek için temel unsurlar bellidir, çalışanların etkili ve verimli kullanılabilmesi için görevler basit, açıkça ve sınırları net belirlenmiş olarak tarif edilmiştir.

Standartlara ve kurallara uyulması yönünde beklenti vardır ve buna vurgu yönetimce güçlü tutulur, bürokrasi kültürü olarak da adlandırılan rol kültüründe kişisel olmayan resmi ilişkiler esas alınır, hiyerarşik yapılanmada alt düzeylerde sadece bir bölüm değil, her düzeyde birden fazla bölüm yer alır (Pheysey, 1993:64).

b) Başarı Kültürü: Başarı kültürüne sahip örgütlerde işin başarıyla yapılması ve amaca ulaşılması en önemli önceliktir, bireysel sorumluluk almanın yüksek olduğu bu tip örgütlerde kuralların rol kültürüne oranla çok daha esnetildiği görülmektedir (Koşar ve Çalık, 2011:581-603).

Bu kültüre bölgesel örgütler örnek verilebilir, uzmanlaşmanın önem verildiği bu tip örgütlerde çalışanlardan zamanlarının ve enerjilerinin çoğunu örgüte harcamaları beklenmektedir.

Güç Kültürü: Liderde bütün gücün toplandığı örgüt kültürü tipidir, herşeyi bilmesi beklenen lidere itaat ve sadakat tamdır, kurallara uymanın temelinde korku vardır (Pheysey, 1993:67).

Destek Kültürü: Örgüt üyelerinin arasında ilişkinin ve bağlılığın kuvvetli olduğu güven esasına dayanan bir kültür modelidir (Koşar ve Çalık, 2011:581-603). Herkesin değerli görüldüğü ve karar alma süreçlerine dahil edildiği bu kültür tipinde

örgüt üyeleri arasında ilişkilerin açık ve dürüst olmasına önem verilir. Destek Kültürü ile yönetilen örgütlerin en belirgin özelliği örgütsel iklimin oluşturduğu iş ortamı üyelere örgüte karşı aitlik hissini kuvvetli bir şekilde oluşturmaktadır.

Örgütlerin sahip oldukları kültüre göre denetim yöntemleri farklılık göstermektedir, rol ve güç kültürüne sahip örgütlerde denetim hiyerarşiye dayalı olarak yönetmelik ve düzenlemelerle sağlanır, başarı kültüründe bireyler kendi kendini kontrol eder ve hesap verir, destek kültüründe ise ortak hesap verme vardır, çalışanlar birbirini denetlemektedir (Pheysey, 1993:67).

Pheysey'e göre örgüt kültürünün gücü, örgütte kültürü benimseyen üyelerin fazlalığına bağlıdır, İnançlar, tutumlar, değerler ve davranışların baskınlık düzeyi örgüt kültürünün düzeyini belirler (Pheysey, 1993:71).

1.6.2 Cameron ve Quinn Modeli

Quinn ve arkadaşları “ Rekabetçi Değerler” ismini koydukları modeli geliştirirken, örgütün başarısı ile örgütün kültürü arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Quinn ve Cameron kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabileceğini belirtirken, bunu kültürün, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ortaya konduğunu ve bu unsurların bazı ortak noktalar yardımıyla düzenlenebileceği fikrinden hareket etmişlerdir. Rekabetçi değerler modelinde dört kültür tipi tanımlanmıştır. (Klan, Adhokris, Hiyerarşi, Piyasa) ve bu kültür tipleri için ortak değerler de yine dört ana başlık altında belirtilmiştir. (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem), (Eren, 2006: 147-148).

Cameron ve Quinn bu modelde örgüt içinde oluşturulan kültürün, örgütün başarısına etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Kültürün, örgütün başarısının yanında çalışanların motivasyonu ve yönetimi üzerinde de etkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bununla birlikte örgüt içinde yeni stratejilerin ortaya konulmasının da çalışanlara bağlı olduğu, yeni stratejilerin geliştirilmesinde çalışanların yaratıcılığı ve değişikliğe çabuk uyum sağlamalarının önemli olduğu vurgulanmıştır.

Rekabet Eden Değerler Modeli'ne (Competing Values) göre, bu model temel iki boyut üzerine kurulur. Birinci boyut değişim ve durağanlık gereksinimini yansıtır.

Diğer bir ifadeyle, bu boyutun bir ucunda esneklik ve durumsallık (spontanlık), diğer ucunda durağanlık, düzen ve kontrol vardır (Erkmen, 2010:76).

Denison ve Spreitzer'e göre modelin iki boyutunun dört farklı örgüt kültürü tipini ortaya çıkardığını ve bunların (Denison ve Spreitzer, 1991:5-6):

1. Grup Kültürü: Bu tip kültür insan ilişkileri temeli üzerine kuruludur. Örgütün içsel süreçleri ve bütünlüğü ile esnekliğine odaklanır. Ait olma, güven ve katılım çekirdek değerleri oluşturur ve temel motive edici faktörler arasında grup bağlılığı, birlik ve üyelik duygusu yer alır. Liderler katılımcı, gözetici, destekleyici ve takım çalışmasına önem veren özellikler gösterir.
2. Gelişim Kültürü: Bu kültür esneklik ve değişimi teşvik eder ve dışsal çevreye odaklanır. Gelişim, kaynak yaratma, yaratıcılık ve çeşitlilik motive edici faktörlerdir. Liderler idealist, risk yönelimli ve vizyon odaklı özellikler gösterir.
3. Rasyonel Kültür: Bu kültürde verimlilik, performans, amaca odaklılık ve başarı faktörleri vurgulanır. Açık tanımlanmış hedeflerin başarılması önemlidir. Rekabet, belirlenen hedeflerin başarılması motive edici faktörlerdir. Liderler yönlendirici, amaç odaklı, fonksiyonel, verimliliği teşvik edici ve yapısalıdır.
4. Hiyerarşi Kültürü: İçsel yeterlilik, koordinasyon ve değerlendirme vurgulanan değerlerdir. Örgütün içsel süreçleri ve bütünlüğü ile durağanlığına odaklanır. Bu kültür kuralların yerine getirilmesi eğilimindedir. Güvenlik, düzen, kurallar, yasa ve yönetmelikler motive edici faktörler arasında yer alır.

Bu modele göre, içsel süreçlere yoğunlaşan örgütler kaynaklarını koruma ve geliştirmeye ayırırken: pazar odaklı olan örgütler kaynaklarını pazar çevresini etkilemeye yöneltirler. Rasyonel kültürler dış rekabete karşı verimlilik, başarı ve açıkça tanımlanmış amaçları vurgularlar (Roh vd., 2008:363-365).

1.6.3 Handy Modeli

Bu modelde örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarını düşüncelerini ve değerlerini biçimlendiren kurallar sistemi olarak değerlendirilmektedir. Handy, sınıflamasında örgütlerin sahip olduğu kültürleri dört ana başlıkta incelemektedir.

Handy, Yunan mitolojisindeki tanrıların adlarını kullanarak modelinde yer verdiği kültürleri isimlendirmektedir. Örgütlerin sahip olduğu kültürler şunlardır (Güney, 2007:217-218):

a) Rol (Apollo) Kültürü: Bu kültür türü daha çok bürokrasi ile yakından ilişkilidir. Yani bürokrasinin yoğun olduğu yapılarda görülen bir kültür biçimidir ve biçimsellik ön plandadır. Bu kültürün temel özellikleri şunlardır. Detaylı iş tanımları, yoğun iletişim kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı olarak tanımlanmış roller. Bu kültürel yapının hakim olduğu örgütlerde kesin olarak belirlenmiş olan rollerin gerçekleştirilmesi çalışanlardan daha önemlidir. Bu kültürel yapı temelde kişinin mantığına dayanır. Örgütteki bütün faaliyetlerin mantığa uygun şekilde yapılabileceğini ya da yapılması gerektiğini savunur. Rol kültüründe örgüt faaliyetleri, örgütün iş işleyişini belirleyen roller, bir düzen içerisinde birbirinden ayrılmak suretiyle gruplara bölünür. Bu gruplar belirli kurallar zinciri ve işlemler dizisiyle birbirine bağlanır. Bu tür örgütler için hareketli ve yaratıcı kişilikler hiç uygun değildir. Rol kültüründe kişi sadece kendisine verilen görevi yerine getirir. Çalışanların kişisel güçlerinden ziyade uzmanlık gücü önemlidir. Ancak uzmanlık gücünün de yerinde kullanılması gerekmektedir.

b) Görev (Athena) Kültürü: Görev kültürü, proje ve ekip çalışmasını ön planda tutan bir kültür türüdür. Bu kültürün temelinde işgörenlerin kendilerini disipline yani kontrol etmesi vardır. Görev kültürü, daha çok esnek ve kolay uyum sağlanabilir çalışma ortamlarında görülen bir kültürdür. Örgütsel yapıda yenilikler yapılırken görev kültürü büyük kolaylıklar sağlar. Bu kültürde gücün etkinin kaynağı uzmanlığa dayanmaktadır. Örgütsel yapıda çalışma gruplarına uyum sağlamanın anahtarı, yetenek, yaratıcılık ve etkili sezgilerdir.

c) Güç (Zeus) Kültürü: Bu kültürün en önemli özelliği, merkezi güç ve otoritenin etkili olmasıdır. Başka deyişle, merkezileşmenin yoğun olmasıdır. Merkezden uzaklaştıkça güç ve yetkinin etkisi azalır. Bu kültürde hız önemlidir ancak hız kaliteyi artırmaz. Kaliteyi kişilerin yeteneği belirler, kriz durumlarıyla baş etmede güç kültürü daha etkilidir. Bu kültürde bürokrasi, yani kırtasiyecilik hemen hemen yok gibidir. Çalışanlar, güvenden kaynaklanan sezgileriyle iş yaparlar. Görev kültürünün hakim olduğu örgütsel yapılar, birbirini iyi tanıyan, kafa yapısı ve düşünce tarzı birbirine uyumlu olan bireylerin oluşturduğu sistemlerdir.

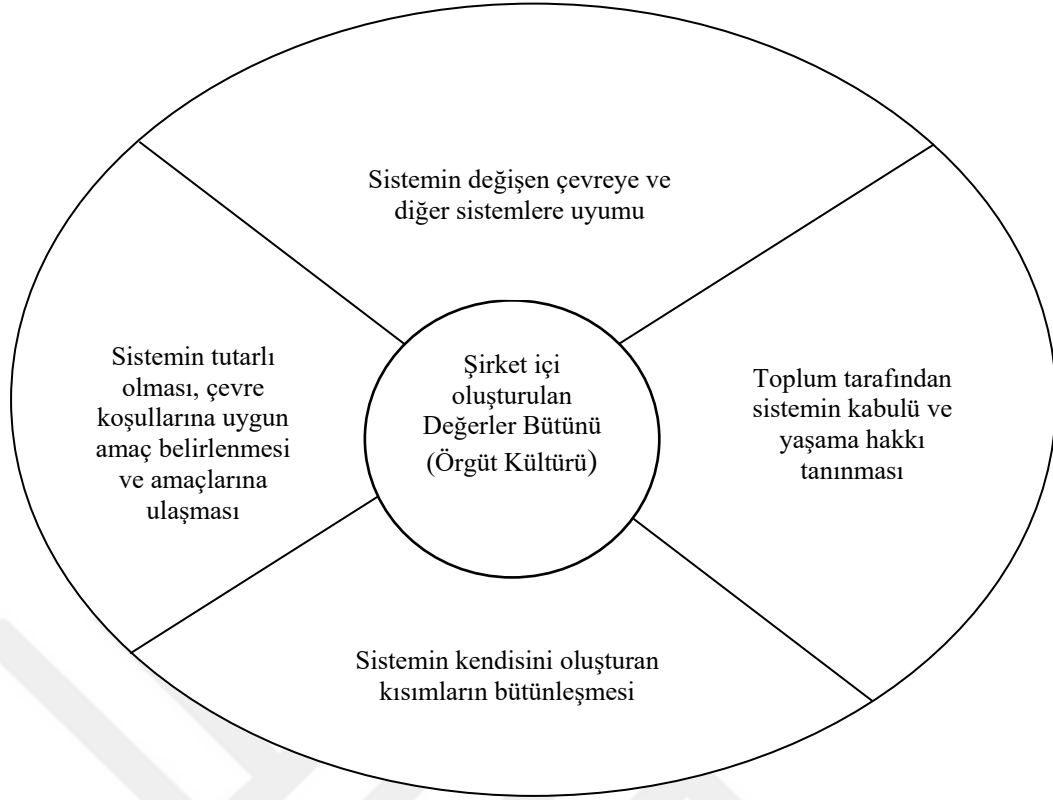
d) Birey (Dionysus) Kültürü: Rol, görev ve güç kültürünün hakim olduğu örgütsel yapılarda çalışanlar örgüt için çalışır. Konuları değişebilir, ancak burada çalışanlar daima örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için vardır. Bu doğrultuda çaba harcarlar. Bu kültürel yapının hakim olduğu örgütlerde ise işgörenlerin örgütlere değil örgütlerin onlar için çalışması gerekmektedir. Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, örgütün en büyük kaynağı ve geliri olduğu durumlarda, varoluşçu model çok başarılı ve kalıcı olur. Birey kültürünün üyeleri patron kabul etmezler. Sadece kendi içlerinde bir işbirliğini kabul ederler. Yöneticilik bu tür işler için, ev işleri gibi günlük görevdir. Baskı ve otorite kesinlikle söz konusu değildir. Birey kültürünün temelini çalışanların uzmanlaşma derecesi oluşturmaktadır.

1.6.4 Parsons Modeli

Parsons, daha sonra AGİL adıyla da anılacak olan kültür modelinin oluştururken daha çok sosyal değerleri incelemiştir. Parsons'ın modelinde eğer bir sosyal sistem (örgütsel veya toplumsal) sürekliliğini sağlamak istiyorsa dört fonksiyonu yerine getirmelidir, bu dört fonksiyon şunlardır (Özkalp ve Kirel, 2005:186-187):

1. Uyum (adaptation)
2. Amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment)
3. Bütünleşme (integration)
4. Yasallık (legitimacy)

Örgüt çevreyle uyumunu gerçekleştirirken çevrenin nasıl dönüştüğünü görmek, örgütü amacına ulaştıracak stratejileri de bu süreçte belirlemek zorundadır.



Şekil 1.3: Parsons modelinde kültürel değerlerin fonksiyonları (Eren, E., 2006).

AGİL modelinde örgütlerin tanınmasında temel öge kültürel değerlerdir. Sosyal değerler sayesinde örgütler hızlı teknolojik ve sosyal değişmeler uyum sağlayabilirler. Örgütsel yapı unsurları (değerler, inançlar politikalar v.s.) arasında uyum sağlanarak dıştan gelen olumsuzlukların etkileri azaltılır. Kısaca belirtecek olursak sosyal sistemlerin kuruluşunda ve varlıklarını devam ettirmelerinde değerlerin etkisi çok fazladır bu değerleri sekiz ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2006:143-144):

- a) Teknik Değerler: Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar
- b) Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından tespit edilen pazarda tüketici davranışlarını şekillendiren eğilim ve uygulamalar
- c) Sosyal Değerler: Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları
- d) Psikolojik Değerler: Kişilerin bireysel eğilim, gereksinim ve tercihleri
- e) Politik Değerler: Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar

- f) Sanatsal ya da Estetik Değerler: Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar
- g) Ahlaki Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar
- h) Dini Değerler: Kişilerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, bağlı inançlar kurallar ve uygulamalar

Parsons, örgüt kültüründe değerlerin önemini vurgulayan, bu konuda ilk modeli geliştiren araştırmacıdır. Bütün sosyal sistemler devamlılıklarını sağlamak istiyorlarsa bahsedilen değerler doğrultusunda AGİL modelinde belirtilen fonksiyonların örgüt tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Örgütler bunu yapmadığı takdirde bir süre sonra sistemin dışında kalmak zorundadırlar.

1.6.5 Hofstede Modeli

Hofstede oluşturduğu bu modelde örgüt kültürünün değerlerinin ve bununla birlikte uygulama şekillerinin, içinde bulunduğu toplumun kültüründen bağımsız düşünülmemeyeceğini, yine o toplumun kültüründen etkilendiğini toplumlara göre örgüt kültürünün farklılık göstermesinde önemli bir unsur olduğu tezini ortaya koymuştur. Bu modeli oluştururken IBM çalışanları arasında 40 ülkede araştırma yapmış, bu ülkeler arasında Türkiye’de bulunmaktadır. Hofstede ilk başlarda kültürel değerlerin dört boyut altında toplandığını ileri sürmüştü, daha sonra bunlara bir boyut daha eklemiştir. Bu boyutlar ve altlarında toplanan değerler şunlardır (Erkmen, 2010:71-72):

a) Bireycilik – Toplumculuk: Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda ve örgütlerde birey, öncelikle kendi çıkarlarını ve hedeflerini düşünür. Örgütsel sistem ve süreçlerin (performans değerlendirme, ödüllendirme, sorumluluk ve yetki, v.b.) işleyişi de, bireysel performansı teşvik edici yöndedir. Toplumculuk boyutu yüksek olan toplum ve örgütlerde ise, gruba bağlılık, grup amaçları, sorumluluğu, grup performansı ve başarısı gibi kolektif değerler ön plana çıkar. Örgüt üyeleri arasında “biz” bilinci ve grup kararları yaygındır. Bu boyut bakımından Türkiye, toplumculuk boyutuna yakın bir özellik göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi ülkeler bireycilik boyutuna daha yakındır.

b) Güç Mesafesi: Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, statü farklılıkları ve merkeziyetçi yönetim anlayışı dikkat çekicidir. Belirli bir otoritenin

varlığı, statüler arasındaki uzaklıklar, daha az gücü olanların güç sahibi olanlara bağımlılığı gibi özelliklere sahiptir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde; yeteneğe bağlı uzmanlık vardır, sınıf ayrımından rahatsızlık duyulur, ast ve üstler birbirine daha yakın olarak algılanır. Fikirler rahatlıkla ifade edilerek, daha kolay iletişim kurulur. Güç mesafesi Türkiye’de oldukça yüksektir.

c) Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizliğe karşı korku ve kaygıyla yaklaşarak, risk almaktan kaçınılır. Kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılık vardır. Esnek olmayan planlar yapılarak, durağan bir çevrede faaliyet göstermek tercih edilir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplum ve örgütlerde ise, belirsizlik normal yaşamın bir gereği olarak kabul edilerek, belirli düzeylerde riskler üstlenilir. Beklenmedik durumlara karşı esnek planlar hazırlanarak tedbirler alınır. Yaratıcılık, gelişim ve yenilik önemli değerler arasındadır. Türk kültürü risk almaya karşı tedirgindir ve bu nedenle belirsizlikten kaçınmanın daha yüksek olduğu bir kültürdür.

d) Erillik – Dişilik: Erkeklik özelliği gösteren kültürlerde; başarı, güç, rekabet, para, mücadele, hırs, dayanıklılık gibi erkek rolleriyle özdeşleşmiş değerler önem kazanır. Dişilik özelliği gösteren toplum ve örgütlerde ise; paylaşma, dayanışma, arkadaşlık, grup birliği ve beraberliği, güvenli iletişim kurma, empati gösterme, zayıf olanın yanında yer alma ve iş güvenliği gibi kadın rolleri ile ilgili değerler ön plana çıkar. Türk toplumu beklenilenin aksine dişilik özelliği erkeklik özelliğine göre daha fazla olan bir toplumdur (Aiman ve Smith,2004:2). Dişilik boyutuna ilişkin paylaşma, dayanışma, arkadaşlık, grup birliği ve beraberliği, zayıf olanın yanında yer alma gibi değerlere bakıldığında, neden toplumumuzda dişilik boyutunun ön planda olduğu daha iyi anlaşılabilir.

e) Uzun Dönemli Planlama: Bu boyut, Hofstede’nin batılı değerlere fazla ağırlık vermesine getirilen eleştiri sonucu Doğu sentezini temsilen sonradan eklenmiş bir boyut olup, ilk başta ” Konfüçyüs Dinamizmi” olarak adlandırılmıştır. Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücü ve kalıcılığına önem verilerek ve gelecek kaygısı güderek, ileriye yönelik planlar yapılır. Kısa dönemli plan yapan toplum ve örgütler ise, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilenirler. Diğer bir ifadeyle, günü kurtarma operasyonları ile zamanlarını geçirirler (Can vd., 2006:416).

1.6.6 Peters ve Waterman Modeli

Örgüt Kültürünün popüler olmaya başladığı 1980’li yılların başlarında sadece akademisyenler değil, aynı zamanda yönetim yazarları bu konularda kitaplar yazmaya başlamış, bu kitaplar ve eserlerinde daha çok iş hayatındaki yöneticilere pratik çözümler sunmayı amaçlamışlardır. Bu yazarlardan olan Tom Peters ve Robert Waterman “In Search of Excellence - Mükemmeli Arayış” isimli kitaplarında Amerika Birleşik Devletleri’nde başarılı olmuş şirketlerin sırlarını incelemiş ve daha sonra yönetim kitaplarında mükemmellik yaklaşımı olarak anılacak kitaplarını literatüre kazandırmışlardır. Peters ve Waterman bu çalışmalarında, Amerika’da başarılı olan şirketlerden oluşan örneklem grubunda bu şirketlerin başarıları altında yatan nedenleri incelemiştir. Şirketlerin başarıya ulaşmalarındaki temel değerleri araştırmaları sonucunda şu şekilde ortaya koymuşlardır. Bu değerler (Özkalp ve Kırel, 2005:191-193):

1. Kararları bir an önce eyleme geçirmek
2. Müşterilerle yakın ilişkiler kurmak
3. Bürokratik yavaş ilerlemesinden uzak, serbest düşünme ve girişimcilikten yana olmak
4. Üretimi, insan faktörüne önem vererek artırmaya çalışmak
5. Yönetici olarak örgüt içindeki birimlerle sürekli temas halinde olmak ve yapılan işleri yakından takip etmek
6. Şirketin en iyi yaptığı işe odaklanmak
7. Açık yönetim şekli ve az sayıda kurmay ile işgörenlerin başarı ve performansını dikkate almak
8. Aşırı kuralcılıktan uzak, esnek yaratıcı aynı zamanda şirketi bir arada tutan güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak

Peters ve Waterman bu modelleriyle işletmelere başarıya giden yolda yol gösterici olmuşlardır. Elbette Peters ve Waterman, işletmelerin kendi stratejileri ve vizyonları doğrultusunda bu değerlerden kendilerine uygun olanları seçtikleri ve doğru uyguladıkları takdirde başarıya ulaşabileceklerini belirtmişlerdir.

1.6.7 Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi inceleyip, çevresel belirsizliklerin yönetim kararları üzerindeki etkilerini, çevreden alınan geri bildirim hızları kriterleriyle açıklamaya çalışmışlardır (Doğan, 2007:131).

Şekil 1.4: Çevre – stratejik kararlar ve dört değişik tip kültür (Eren, E., 2006).

	Hızlı	Yavaş
Yüksek Risk Kararları	<i>Sert Erkek, Maço Kültür</i> Yapı, Kozmetik, Film, Reklam Sektörleri	<i>Şirketin Üzerinde İddiaya Gir Kültürü</i> Havacılık, Uzay, Araştırma, Geliştirme, Yenilik Projeleri Sermaye Yoğun Projeler
Düşük Risk Kararları	<i>Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü</i> Moda, Pazarlama, Tüketici Ürünleri, Elektronik Sektörler	<i>Süreç Kültürü</i> Hükümet, Kamu Hizmetleri, Sigorta, Finansal Hizmetler

Deal ve Kennedy örgüt kültürü tiplerini şu şekilde sınıflandırmaktadır (Doğan, 2007:131):

1. Yüksek Risk - Hızlı Geri Bildirim Kültürü

Bu tip kültüre ataklık kültürü adı da verilmektedir. Bu kültürün (maço kültürü) ortaya çıktığı ortamlar karar almada risk oranının yüksek, geribildirim ise hızlı olduğu durumlardır. Kararı alan organlar aldıkları kararların doğru sonuçlar verip vermediği hakkında hızlı bir biçimde geribildirim alırlar. Bu tür kültür büyük yapı projeleri ve reklamcılık gibi alanlarda faaliyet gösteren firmalarla, firmaların pazarlama bölümlerinde mevcuttur. Bu grupta yer alan işletmelerde finansal risk yüksektir. Örgütsel başarının bireysel çabalar yoluyla elde edileceğine ve buna bağlı olarak bireysel başarıların ödüllendirilmesine odaklanan kültürel sistemlerdir.

2. Düşük Risk – Hızlı Geribildirim Kültürü

Temel özelliği karar almada risk oranı düşük, geribildirimi yüksek olan bu kültür türüne, eylem kültürü ismi verilmektedir. Bu tür kültürün (çok çalış-sert oyna kültürü) hakim olduğu organizasyonlarda örgüt üyeleri fazla risk almayıp, uyguladıkları stratejinin başarısı hakkında hemen bilgi sahibi olurlar. Bu tür kültür tipine en çok rastlanılan alanlar, bilgisayar üreten firmalar, otomobil sektörü ve işletmelerin satış bölümleridir. Örgütsel başarının müşteri odaklılık yoluyla

sağlanacağını varsayan ve örgüt üyelerinin yetkinliklerini ön plana alan kültürel sistemlerdir.

3. Yüksek Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü

Bu tür örgüt kültürü (bahse gir kültürü), geniş çapta yatırımlar yaparak büyük oranda riske giren ve izlenen stratejilerin başarısı hakkında uzun bir süre sonra bilgi sahibi olan işletmelerde yaygındır. Yüksek risk ve yavaş geribildirim, yetki kültürü olarak adlandırılan bu örgüt kültürü tipinin temel karakteristiği olarak belirtilebilir. Ağır makine sanayi, finansal kurumlar, ileri teknoloji temelli işletmeler ve işletmelerin araştırma-geliştirme bölümleri bu tür kültürün örnekleri olarak gösterilebilir. Bu tür kültürlerde yatırım kararı örgütün üst yönetiminde gerçekleşir ve örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimleri önem taşır.

4. Düşük Risk – Yavaş Geribildirim Kültürü

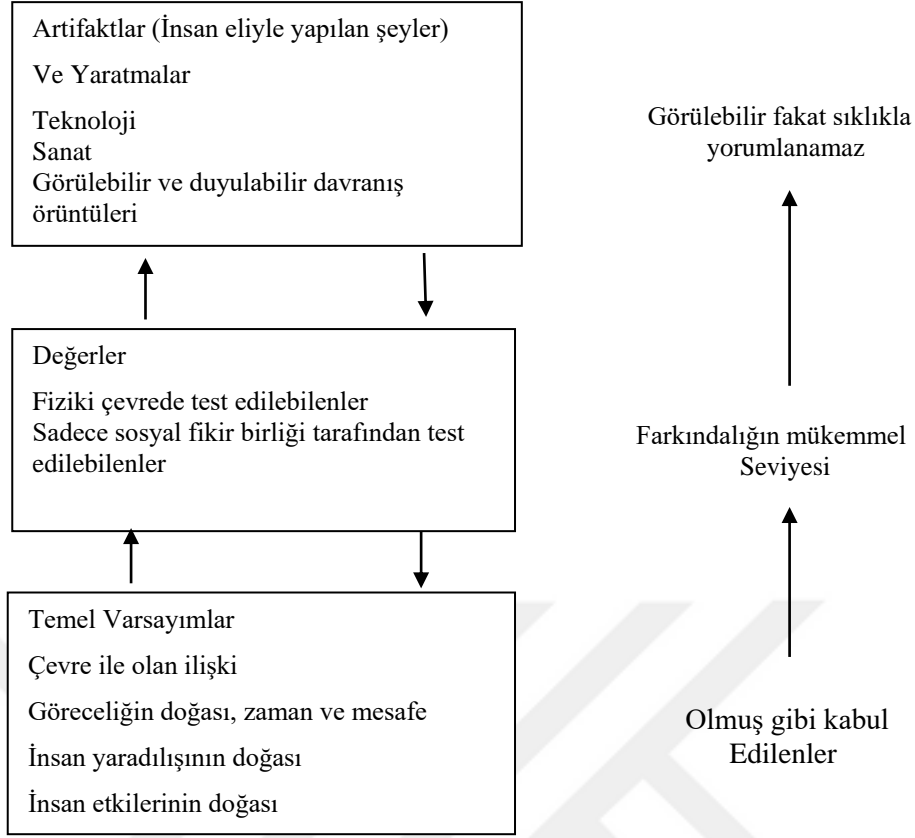
Kararların riskinin düşük olduğu, kararların sonuçları konusunda geribildirim yavaş olduğu organizasyonlarda bu kültür türü hakim olur. Hiyerarşi kültürü olarak da adlandırılan bu kültür türüne Kamu kuruluşları, devlet daireleri, sigorta şirketleri ve işletmelerin mali işler bölümlerinde rastlanılır. Bu kültür tipinin temelinde örgütün sistemi hiyerarşik yapılara, normlara ve geleneklere dayanır.

1.6.8 Schein Modeli

Bu alanda literatürün en çok kabul gören ve literatürde en fazla yer alan örgüt kültürü modeli olan Schein'in modeli örgüt kültürünün üç düzeyden oluştuğunu belirtmektedir.

Bu üç düzeyi şöyle tarif etmektedir:

1. Göstergeler: Bu düzeyin kültürün görülebilen kısmı olduğunu söyleyen Schein, bunları ilişki şekli, çalışanların giyim tarzı, örgütün logosu veya amblemi
2. Paylaşılan Değerler: Schein bu değerleri yönetim tarzı, örgütün hedef ve stratejileri, karar alma ve verme biçimleri olarak açıklamıştır.
3. Temel Varsayımlar: Bilinçaltı dünyası ve temel değerler sistemi ile açıklanır.



Şekil 1.5: Kültür için bir çerçeve (Michael J. Stahl, 1995).

İlk seviye olarak göstergeler; yaptığımız şeyleri yapma biçimimizin sembolik şeklidir, bunların içine hikayeler, logolar, ritüeller, seramoniler v.b yer alır. İkinci seviye paylaşılan değerler; görünmez fakat güçlü bir kültür üyelerine bunu yansıtır, örneğin bütünlük ve bağlılık kıymetlidir. Üçüncü seviye temel varsayımlar şöyle tarif edilebilir; örneğin bir üniversite belli bir zamanda öncelikli hedefinin nitelikli akademik araştırma ve en iyi olma olarak varsayabilir ama bu varsayımın yüzeye çıkması başarıyı getirebilir (Vural ve Çoşkun, 2007:18).

Schein'a göre örgüt kültürünün en dış katmanı olan göstergeler (artifacts) seviyesinde, yeni bir grup veya kültürle karşılaşıldığında görülen, işitilen ve hissedilen uygulamalar ve somut göstergeler dikkat çeker. Somut göstergeler arasında fiziki çevrenin unsurları, binalar, ofis yerleşimi, teknoloji ve ürünler, kullanılan dil, giyim ve yerleşim tarzı, duygusal tepkiler, örgüt hakkında mit ve hikayeler, açık hale gelen değerler, adetler ve törenler yer alır (Erkmen, 2010:74).

Schein (1985) örgüt kültürünün en derin katmanının, örgüt üyelerinin farkında olmadan uydukları ve bağlılık gösterdikleri temel varsayımlardan oluştuğunu ileri sürer. Kültürün en üst katmanını yüzeyde yer alan ve görülebilen, işitilebilen somut

göstergeler oluşturmaktadır. Her iki katmanın arasında ise, ne yapılması gerektiğini belirleyen değerler ve inançlar yer alır (Livari ve Huisman, 2007:36).

Bu anlamda bütün bu örgüt kültürü modelleri örgütün kültürü hakkında betimleyici, sayısal ve somut verilere ulaşmamızı kolaylaştırabilir, var olan kültür analiz edilerek değiştirilmesi veya geliştirilmesi yönünde stratejik kararlar alınabilir, örgütün ve çalışanların performansı bu çerçevede arzulanan seviyeye çıkarılabilir. Bununla paralel olarak ikinci bölümde örgütlerin performansında önemli unsurlardan biri olan çalışanların motivasyonu ve bu bağlamda motivasyon kavramı ele alınacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

İkinci bölümde yönetim anlayışının bir kısmı olarak kabul edilen motivasyon kavramının tanımı, önemi, süreci, araçları ve motivasyon ile yakından ilişkili kavramlar yer almaktadır. Bu çerçevede motivasyona genel bir bakış yapılarak, bu çalışmada motivasyon incelenirken esas alınan McClelland Gereksinimler Kuramı ve yönetim sürecinde başlıca motivasyon teorileri değerlendirilecektir.

2.1 Motivasyon Kavramının Analizi

Motivasyon ve iletişim gibi uzun sözlerin orjini genellikle Latince'den gelmektedir. Motivasyon sözcüğünün İngilizcesi olan “motivation”, “motive” sözcüğünden türemiştir ve bu söz de Latince'de movere, yani “ hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir. Kısaca, bu söz temel olarak harekete geçiren manasındadır (Adair, 2013:9).

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri içeren genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdüler “dürtü”; insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de “ihtiyaç” adı verilir. Motivasyon “ insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu istekleri ile davranmaları” ve çaba göstermeleri biçiminde tanımlanabilir (Koçel, 2013:619).

Motivasyon, bir kişiyi belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve pozitif yöne yöneltici, üç temel özelliği bulunan güçtür. “ Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden fazla kişiyi, belirli bir doğrultuya (gaye veya amaca) doğru sürekli biçimde şekilde harekete geçirmek için verilen uğraşların toplamıdır (Eren, 2006: 494).

Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri içeren genel bir kavramdır. Kavramla ilgili teorilerde ihtiyaçlar, dürtü ve güdüler ön plana çıkarken daha sonra teşvik edici uyarıcıların varlığı kabul edilmiştir. Bu süreçte ihtiyaç, dürtü, güdü ve özendiricilerin arasındaki ilişki son derece önemlidir (Atalay, 2006:16).

Baykal'a göre motivasyonun ana unsurları şu şekilde sıralanmaktadır (Baykal, 2002:95):

1. Her insanda onun çalışmasını sürekli ve sabırlı olarak gerçekleştirmesine neden olan itici güçler bulunur.
2. Bilinçli olarak yapılan her hareket, o hareketi yapan kişinin tutum ve davranışları açısından izah edilebilir.
3. Her insanda çeşitli tip ve türde birçok gereksinimler vardır. Bu gereksinimlerin şiddet ve devamlılığı kişiden kişiye farklılık gösterir.
4. Gereksinimlerin doyrurulması amaçtır ve motive edilmiş tutum ve davranışların yöneldiği neticedir.
5. Amaç fark edildiği ya da anlaşıldığı durumda arzu haline dönüşür.
6. Bazı zamanlarda kişi belirli bir özendirme unsuruna karşı ilgi ya da gereksinme hissetmeye başlar. Bu, ilgi ve amacın oluşmasına yardımcı olacağı hissini doğuracağı hazzın oluşturduğu bir neticedir.
7. Amaçla ve bilinerek gerçekleştirilen her faaliyet bir teşvik unsurunun uygulanması neticesinde oluşur. Buysa bir amacı gerçekleştirebilmek için harcanan emeklerin bir neticesidir.
8. Amaçlı ve bilinçli olarak yapılan bir hareket amaca erişme ve tatminkarlığın sağlanması biçiminde neticelenir.

Lam motivasyonu, yapılacak olanı, bireyleri isteyerek ve iyi yapmaya yöneltmek olarak tarif etmekte ve yapılacak işin en iyisinin istenmesi hedefleniyorsa kişileri motive ederek başarıya ulaşılacağını ve sorumluluğunda liderlerde olacağını belirtmektedir (Lam vd., 2001:7).

Motivasyonun iş hayatına uygulanması, çalışma performansını artıran ve örgütsel psikolojik fikir seviyesini geliştiren temel kaynak olarak düşünülmektedir. Özellikle örgütlerin davranışlarının ardında yatan psikolojik boyutun temel sebebi ve temel tahrik edeni olarak motivasyonun varlığı kabul edilmektedir (Canöz, 2010:17).

Sonuç olarak motivasyon, kişinin içinde bulunan, kişiyi yükselmeye ve başarıya teşvik eden bir noktadan sonra harekete geçmeye zorlayan güçtür.

2.2 Motivasyon ile Yakından İlişkili Kavramlar

Topaloğlu'na göre motivasyon kavramını incelerken onunla yakından ilişkili kavramları da açıklamak motivasyon kavramını anlamak açısından önemlidir. Bu kavramlar (Topaloğlu, 2006:6-7):

Gereksinim-İhtiyaç: Gereksinme genellikle güdü ile aynı anlamlıdır, gereksinmenin güdüden farklılaşan yönü, amaçlılığı da içermesidir. Güdü genellikle içten gelen bir iticiliği; gereksinme ise hedeften gelen çekiciliği anlatmaktadır.

Dürtü: Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü adı verilmektedir. Gereksinme hali organizmayı gergin duruma sokarak, organizmayı harekete hazır duruma getirir; organizmanın bu durumuna dürtü hali adı verilmektedir. Bu gergin durum organizmanın gereksinmesini doyurma yönünde harekete sevk etmektedir. Gereksinme giderildikten sonra organizmanın gerginliği düşerken, organizma normal hale dönmektedir.

Dürtü çoğu zaman güdüyle eşanlamda kullanılır. Dürtü insanın daha çok fiziksel gereksinimlerini gidermek için uyanan itici güçtür. İnsanın, aç, susuz, soluksuz kaldığı durumlarda, dürtüleri uyanır ve insan, uyanan bu dürtülerini giderme çabasına girer, dürtünün güdüden farklılaşan bir başka özelliği de öğrenilmemiş olmasıdır.

İçgüdü: İçgüdü, doğuştan sahip olunan ve biyolojik bir tür içerisinde evrensel olarak var olan, organizmanın konumlanması, belirli ve önceden belirlenmiş bir davranma şekli olarak tarif edilebilir. Bobly (1969) gibi bazı psikologlar, saldırganlık, kıskançlık, bölgeyi koruma gibi hareketlerin bireylerde içgüdüsel olduğunu savunmuşlardır. Fakat bazı psikologlar bu düşünceyi benimsemezler ve insan davranışlarının bütününün özünde sadece öğrenmenin yattığını iddia ederler.

Güdü: Güdü (motive), bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen içsel (bireye ait) bir güç şeklinde ifade edilir.

McClelland (1976) güdüyü ifade ederken: " güdü, bir duyguyla ve ya duyguyu oluşturan şartlarla birleşen sebeplerin tecrübe edilen neticesidir " (Topaloğlu,2006:8).

Kişilerin bazı dürtüleri kalıtsaldır, cinsellik, güvenlik, merak gibi güdüler doğuştan varolmaktadır. Bunlara birincil, temel veya öğrenilmemiş güdüler adı verilmektedir. Kişinin bazı güdüleri ise, çevrenin kültürel ve toplumsal etkenleriyle oluşmaktadır. Bunlar öğrenilmiş güdülerdir. Çevre etkenleriyle sahip olununanlar,

bir topluma ilişkin olma, toplumun onayını kazanma, başkasının gözüne girme, sorumluluk alma, başarılı olma, toplumda bir yer edinme gibi güdülerdir. Bunlara ikincil güdüler adı da verilmektedir (Başaran, 2008:71).

McClelland, güdülerin sahip olduğu bazı özellikleri şöyle açıklamaktadır (Topaloğlu,2006:9-10).

1. Bütün güdüler öğrenilmiştir.
2. Hem pozitif (yaklaşma) hem negatif (kaçınma) güdülerini ayırt edilmelidir, çünkü bunlar davranış üzerinde negatif etkilere sahiptir. Bu iki güdü arasında önemli farklılıklar vardır. Her ikisi de, duygusal ilişkilerden meydana gelirken, bu ilişkiler, kaçınma güdülerini için ilişkinin “nedensel” yönü açısından ve yaklaşma güdülerini için de “hedef” yönü açısından şekillenmektedir.
3. Her şekilde güdülerin sona ermesi gerçekleşecektir fakat başarı güdüsü gibi bazı güdüler için bir doyumsuzluk durumu devam edebilmektedir.
4. Biyolojik ihtiyaç durumları (dürtüler), güdülerini oluşturmada benzersiz bir fonksiyona sahip değildir. Bu dürtüler yalnızca, bütün kişiler için motivasyonel ilişkilere sebep olan koşullardan biridir. Bütün güdülerdeki çok önemli bir faktör, türlü duygusal uyarılmalar ile belirli sebeplerin ilişkisidir. Bu yüzden yiyeceğin görünüşü, açlık güdüsünün uyarım amacı olmaktadır.
5. Kişinin hayatı boyunca bir güdünün sürmesi, bir grup değişkenin fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenler; (a) sebep ve zevk (acı) ilişkisinin ortaya çıkmasındaki mutlak sıklık. (b) bu ilişkinin genelliği ve söndürülebilme kolaylığı, (c) stres (zevk ve acı arasındaki yoğunluk) zaman içerisinde oluşan ilişkiyi içermektedir, (d) bu oluşan duygusal ilişkinin olduğu yaş ne kadar erken dönemdeyse, o derece (b) ve (c) şartlarına benzerlik sağlayacaktır.
6. Bir güdünün varlığı şu iki durumun neticesinde oluşabilir; (a) dolaylı olarak geçmişteki sebep-duygusal uyarılma ilişkilerine dayanarak veya (b) doğrudan hayali hedef durumlarına dayanarak
7. Güdüler kişisel olarak kazanılır, ancak belirli şartlar zevk ve acıyı, ya biyolojik ya da kültürel düzenlemeler vasıtasıyla öyle bir düzende

oluşturacaktır ki; ortak bazı güdülerin bütün kişilerde gelişme ihtimalini oldukça yükseltecektir.

Motivasyon, kişilerde belirli şeylere karşı hissedilen gereksinimle başlamaktadır. Bir başka anlamda motivasyonun kaynağını gereksinimler meydana getirmektedir. Bu gereksinim meydana geldiğinde kişide onu doyurma isteği belirlemekte, bu şekilde kişi itici bir güçle uyarılmaya başlamaktadır. Belirli gereksinimler doyurulmak üzere tespit edildikten ve kişi iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli şekil ve doğrultuda harekete geçmektedir. Kişinin amacı kendisinde gereksinimlere karşı hissettiği isteğin doyumunu gerçekleştirmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:122).

2.3 Motivasyon Teorileri

Motivasyon Teorileri, Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileri adı altında iki gruba ayrılmaktadır. Literatürde McClelland Gereksinimler Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi Kapsam Teorileri, Adams'ın Eşitlik Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi Süreç Teorileri grubunda değerlendirilmektedir. Kapsam Teorileri kişiyi harekete geçiren içsel faktörler üzerinde yoğunlaşırken, Süreç Teorileri kişinin motivasyonunu etkileyen dışsal faktörler üzerinde durmaktadır.

2.2.1 McClelland'ın Gereksinimler Teorisi

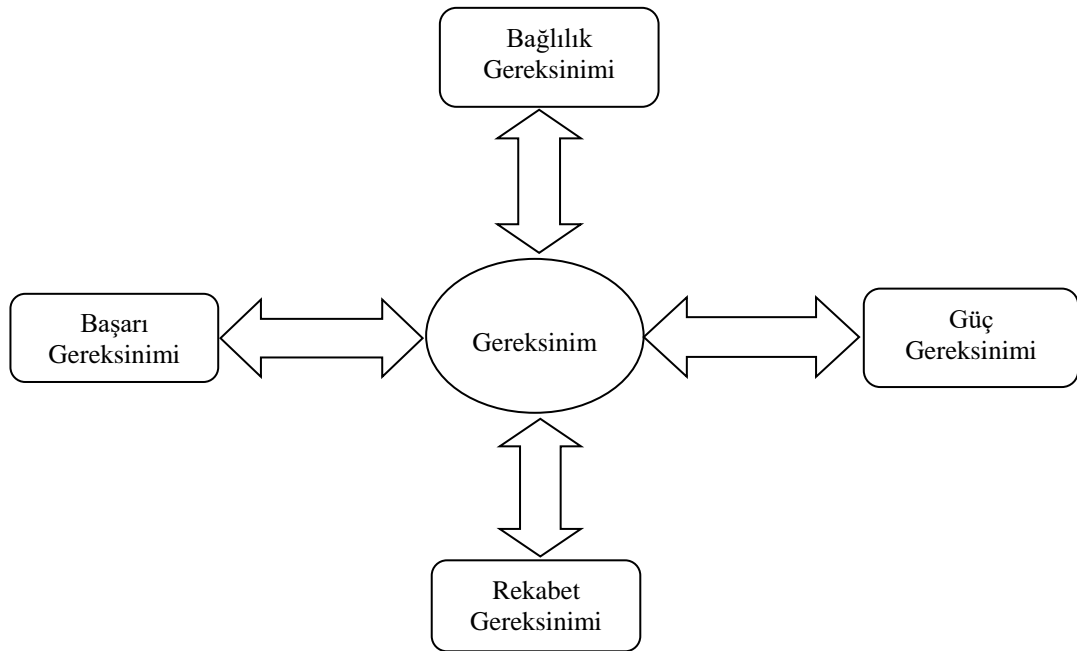
David McClelland 1961 yılında "The Achieving Society" adlı kitabında farklı ülkelerde yaptığı çalışmalar sonucunda ulaştığı kanıtlar ışığında gereksinimler kuramını ortaya koymuştur. McClelland'ın Gereksinimler Teorisi (McClelland Theory of Needs), insan davranışlarının nedenini başarı, güç ve yakın ilişki gereksiniminin oluşturduğunu, davranışları şekillendiren bu gereksinimlerin kişiler arası ilişkilerde, hayatın her alanında, iş performansında etkili olduğunu belirtmektedir (Topaloğlu, 2015:1).

McClelland teorisini oluştururken birçok ülkede kapsamlı araştırmalar yapmakla beraber, teorisinin temel taşlarını Henry A. Murray 1938 yılında ortaya koyduğu Öğrenilmiş Gereksinimler Kuramı'nın (Manifest Needs Theory) üzerine yapılandırmıştır. Murray bu teorisinde 20'nin üzerinde insan davranışını

şekillendiren güdü olduğunu belirtmiştir. Murray'a göre insan davranışını kontrol eden bir dizi gereksinim (güdü) vardır, bu gereksinimler araştırmacı tarafından gözlemlenemez ve gereksinimler içsel eğilimler olmayıp öğrenilmiş davranışlardır. Gereksinimler sadece gözlemlenebilen hareketlerden çıkarılabilen, birey davranışlarını izah etmek için araştırmacı tarafından oluşturulan varsayımsal-kurumsal yapılardır (Topaloğlu, 2006:14).

McClelland, Murray'ın bu teorisinin içindeki dört önemli öğrenilmiş gereksinim olan “ başarı, yakın ilişki, bağımsızlık ve güç gereksinimi “ üzerinde çalışmış daha çok başarı gereksinimine odaklanmıştır, bununla birlikte yakın ilişki gereksinimi ve güç gereksinimini de başarı gereksinimi ile birlikte çalışmalarında test etmiştir. Başarı Gereksinimi üzerinde daha çok odaklanması nedeniyle çeşitli kaynaklarda bu kuram “McClelland Başarı Gereksinimi Kuramı” olarak da adlandırılmaktadır.

David C. McClelland, “ başarı motifi “ olarak da anılan motivasyon kuramını geliştirmiştir. Ona göre bütün insan davranışları öğrenilmiştir. McClelland yaşanan çevrenin kişide motivasyonel gereksinimler oluşturduğunu ve bu gereksinimlerin kişinin davranışlarını şekillendirdiğini belirtmektedir, McClelland çevresel şartların dört ana gereksinimi doğurduğunu, bu gereksinimleri bağıllık, güç, başarı ve rekabet gereksinimleri olarak tarif etmiştir (Newstrom ve Davis,1993:123).



Şekil 2.1: Gereksinim çeşitleri (Newstrom, John W. and Keith Davis, 1993).

McClelland gereksinim çeşitlerini şöyle açıklamıştır;

1. Bağıllık Gereksinimi: Etkili bir şekilde bireylerle ilişki kurma dürtüsü
2. Başarı Gereksinimi: Sorunların üstesinden gelme, hedefe ulaşma dürtüsü
3. Güç Gereksinimi: Bireyleri ve durumları etkileyebilme dürtüsü
4. Rekabet Gereksinimi: Daha kaliteli işler yapma, yetenekleri geliştirme dürtüsü

McClelland'ın Gereksinimler Kuramı Modeli üç gereksinimden oluşmakta bunların “ Başarı, Yakın İlişki Kurma ve Güç Gereksinimi “ olduğunu belirten McClelland bireyin bu gereksinimleri karşıladığı ölçüde tatmin olacağını belirtmiştir. Maslow'dan farklı olarak McClelland üç tür insan gereksinimi olduğu savunur, bunlar başarı gereksinimi, ilişki kurma gereksinimi ve güç gereksinimidir (Vural ve Çoşkun, 2007:127):

Başarı Gereksinimi: Bu ihtiyacı yüksek olan bireyler kendilerine ulaşılması zor ve çok çalışmayı gerektiren hedefler belirlerler. Bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli bilgi ve beceriyi kazanacak yönde davranışlar sergilerler.

İlişki Kurma Gereksinimi: Birey başka bireylerle ilişki kurma, gruba dahil olma, sosyal ilişkiler geliştirme ihtiyacıdır.

Güç Gereksinimi: Kuvvetli bireyler güç ve otorite kaynaklarını elde etmeye çalışır, başkalarını etki altında alarak güç ve otoritesini koruyacak tarzda davranışlarda bulunurlar.

Araştırmalarında McClelland, yüksek başarı gereksinimine sahip kişilerin belli yönde hareket etme eğilimi gösterdiklerini belirterek, bu kişilerin özelliklerini şöyle sıralamıştır (McClelland,1965:389-392):

1. Yüksek başarı gereksinime sahip kişiler, ne büyük ne de küçük riskler üstlenmeyerek, başarılarını hesap edilen riskleri alarak göstermek ihtiyacı duymaktadırlar.
2. Bu kişiler hedefledikleri amaca hangi seviyede ulaştıklarını belirlemek için hızlı ve net bir biçimde geri bildirim alma ihtiyacı hissetmektedirler.
3. Bu bireylerin başarıya motive olmaları ve başarıdan büyük zevk almaları sıkça karşılaşılmaktadır.
4. Bu kişiler zihinlerini devamlı biçimde hedeflerindeki işle meşgul etmektedirler.

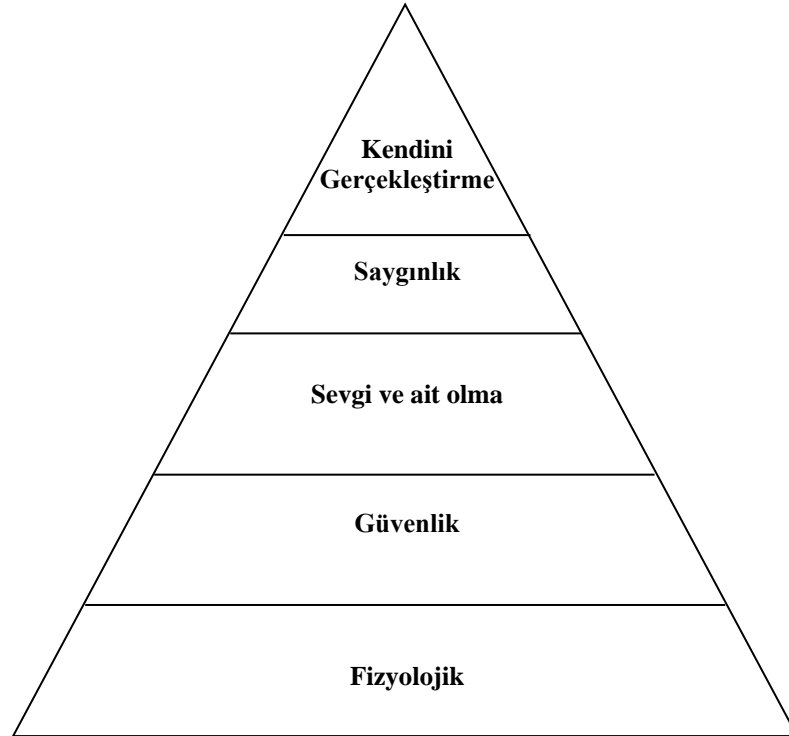
5. Başarıya hedeflenen bireyler olarak kişisel sorumluluk üstlenmekte çok kararlıdırlar.

Bu kuram yöneticilere çalışanların hissettiği ihtiyaçların belirlenmesini ve çalışanların seçim ve yerleştirmelerinin bu şekilde yapılmasını söylemektedir. McClelland, başarı gereksiniminin diğer tüm gereksinimlerden daha güçlü olduğuna vurgu yapmıştır (Vural ve Çoşkun, 2007:127).

Maslow ve diğer araştırmacılar güdülerini içgüdüsel olarak tanımlarken, McClelland gereksinimlerin oluşmasında sosyal çevre şartlarının önemini savunmuştur (Brooks, 2003:60).

2.2.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un " A Theory of Motivation" adıyla 1943 yılında Amerika'da yayınlanan makalesi daha sonra " Motivation and Personality " adlı kitabında tekrar yayınlanmıştır. 1954' deki kitabı bütün dünyaca üne kavuşmuş, literatürde en çok bilinen teorilerden biri olarak yerini almıştır. Maslow Piramidi olarak da bilinen bu teori en alttaki ihtiyaçlar karşılandığında, yerini diğer ihtiyaçların alacağını belirtmektedir (Adair, 2013:30).



Şekil 2.2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı (Altuğ, D., 1997).

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi motivasyon teorisi temelde bir kişinin ödül ve ceza gibi harici güdülerle değil, dahili güdülerle motive olduğunu savunmaktadır. Kişinin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar olduğunu belirten teori, bu ihtiyaçları gruplara ayırmaktadır ve bir grup ihtiyaç doyurulduğunda hemen diğerinin meydana geldiğini söylemektedir (Adair, 2013:30).

Maslow'un bu yaklaşımı teorik isteklerle beraber aynı zamanda klinik, gözleme dayalı ve deneysel olarak bilinen gerçeklerle örtüşen bir teoriyi oluşturma çalışmasıdır. İki temel görüşün öne sürüldüğü teoride, bireyin ihtiyaçlarının bir önem hiyerarşisine göre oluşturulmuş olması birinci görüşü, doyurulan ihtiyaçların artık istenen düzeyde motive edici olmadıkları ise ikinci görüşü oluşturmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013:103).

Bu görüşe göre bireyin ihtiyaçları beş ana gruba ayrılabilir. İlk grup en alt seviyedeki ve en ilkel ihtiyaçları içermektedir. Beşinci grup ise en yüksek seviyedeki ihtiyaçları içermektedir. Bu ihtiyaçların meydana getirdiği hiyerarşi şu şekildedir (Koçel, 2013:624);

- 1- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su uyku, seks
- 2- Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
- 3- Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
- 4- Kendini Gösterme (Esteem) İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma
- 5- Kendini Tamamlama (Self – Actualization) İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Herkesin, benzer biçimde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından motive olabildiğini söylemek mümkün değildir. İnsanlar türlü derecelerdeki ihtiyaçlar tarafından harekete yönlendirileceklerdir. Nitekim Maslow'da, ortalama bir bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise sadece %10'unu doymuş olabileceğini ortaya koymaktadır (Koçel, 2013:625).

2.2.3 Herzberg Çift Faktör Teorisi

Western Reserve Üniversitesi akademisyenlerinden Pittsburgh Psikoloji Hizmetleri Araştırma Müdürü Profesör Frederick Herzberg aynı alanda çalışmalar

yapan arkadaşları Mausner ve Snyderman ile yaklaşık 150 kitap ve makale üzerinde yaptıkları incelemelerden sonra Pittsburgh çevresindeki 9 fabrikada mühendis ve muhasebecilerden oluşan yaklaşık 200 çalışan ile yapılan araştırma sonucunda Herzberg Çift- Faktör teorisini ortaya koymuşlardır (Adair,2013,62).

Herzberg, literatürde Çift-Faktör veya Hijyen-Motivasyon teorisi olarak bilinen araştırmasını 1959 yılında “ The Motivation to Work” adlı kitabında yayınlamıştır.

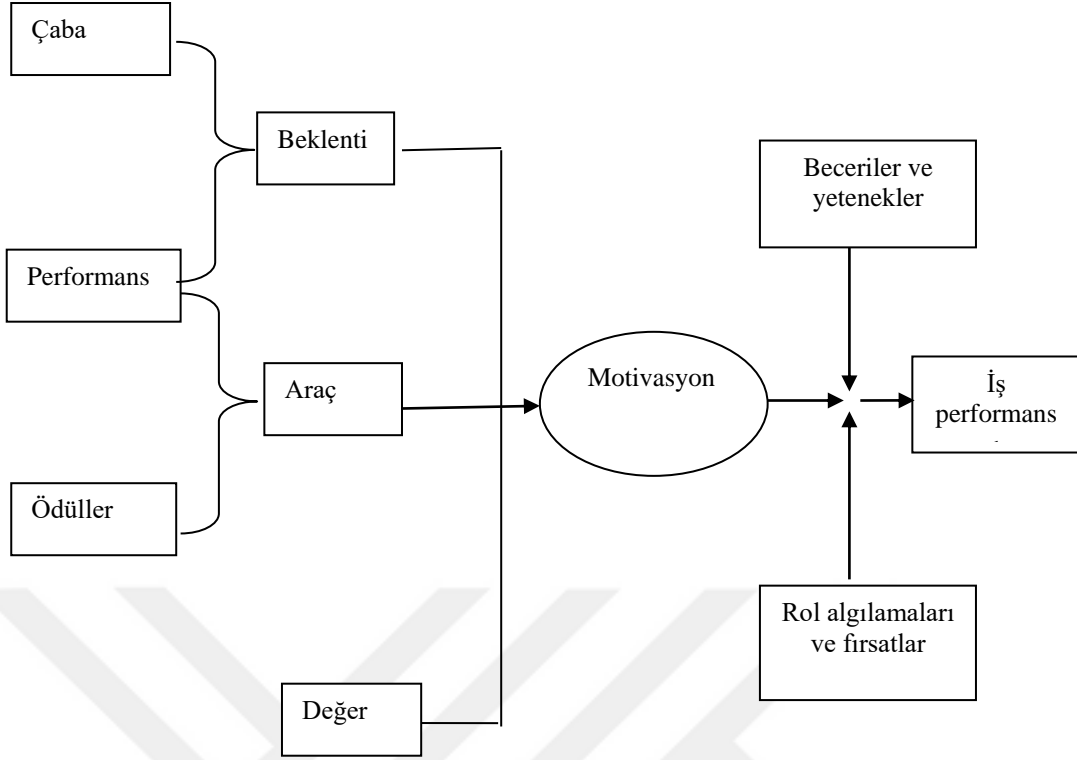
Herzberg araştırma sonucunda elde ettiği faktörleri iki grup altında toplayıp bunlardan ilki olan faktörler motivasyon faktörleri olarak tanımlanmıştır. Çalışanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan durum, motive edici unsurlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, bunların varlığı motivasyona katkıda bulunurken, yokluğu ise motivasyon eksikliğine neden olmamaktadır. Daha çok içsel faktörler olan bu faktörlere örnek olarak, işi başarma, statü tanıma, sorumluluk ve ilerleme gibi unsurlar verilebilir. Bu faktörler motivatör olarak da adlandırılmaktadır.

İkinci grup faktörlere ise hijyen faktörler denilmektedir, işletme yönetimi ve politikası, maaş,bireyler arası ilişkiler, iş koşulları, iş güvenliği gibi unsurları içeren bu faktörler dışsal faktörler olarak ta ifade edilmekte olup bunları varlığından ziyade yoklukları motivasyonu engelleyici özelliğe sahiptir. Hijyen faktörler motivasyon için olması gereken asgari faktörlerdir (Akyıldız ve Turunç, 2013:105).

Yöneticiler için bu teorinin manası şöyle açıklanabilir; Hijyen faktörleri, asgari oranda olması gereken faktörlerdir. Bu faktörler olmadan çalışanların motivasyonunu sağlanamaz. Fakat var olmaları motivasyon için gereklidir. Motivasyon motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir (Koçel, 2013:626).

2.2.4 Vroom’un Beklenti Teorisi

Victor Harold Vroom’un beklenti teorisi (Expectancy Theories) Süreç teorileri arasında önemli yer tutar, Vroom tarafından geliştirilen bu teoride kişinin motivasyon düzeyi, kişinin belli bir performans göstererek elde edeceği ödülü arzulama derecesi ve bu performans sonucundaki ödüllendirme olasılığına bağlıdır.



Şekil 2.3: Vroom'un beklenti teorisi modeli (Greenberg, Jerald and Robert A. Baron, 1997).

Bu modelin 3 temel kavramı bulunmaktadır (Koçel, 2013:632);

1- Bunlardan ilki Valens (Valence) dir. Valens bir kişinin belirli bir çaba sarf ederek elde edeceği ödülü isteme derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bireyin ihtiyaçlarının farklı olması sebebiyle, bazıları böyle bir ödüllü çok fazla arzu ederken, bazıları da bu ödüle hiç önemsemeyecektir. Bununla birlikte başkaları için, böyle bir ödül, peşinde çaba sarf etmeye değmeyecek bir değeri de izah edebilir. Valensi -1 ile + 1 arasında değer alan bir değişken olarak görmek mümkündür.

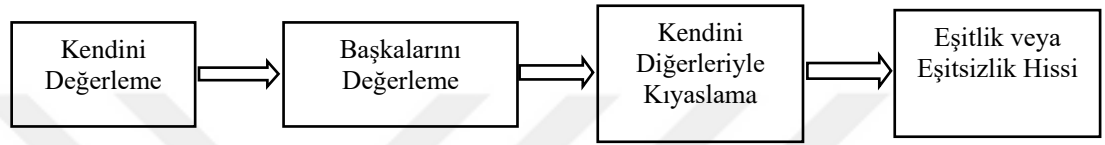
2- Bu modelin ikinci temel kavramı bekleyiştir. Bekleyiş bireyin algıladığı bir ihtimali izah eder. Bu ihtimal belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirme olasılığını ifade eder. Eğer birey çaba sarf etmekle belirli bir ödüle sahip olacağına inanıyorsa (bunu bekliyorsa), daha fazla çaba sarf edecektir. Bu nedenle bekleyişi 0 + 1 arasında değişen bir değer olarak ortaya koymak mümkündür. Eğer birey belirli bir çaba (davranış) ile belirli bir ödül arasında bir ilişki algılamazsa, bekleyiş 0 değerini alacaktır.

3- Bu modelin üçüncü kavramı araçsallık (instrumentality) kavramıdır. Araçsallık şunu anlatmaktadır: Birey belirli bir çaba ile belirli bir seviyede

performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir.

2.2.5 Adams'ın Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinin bir diğer önemli olanı J. Stacey Adams'ın Eşitlik Teorisi (Equity Theory)'dir. Adams, General Elektrik işletme çalışanları üzerinde yaptığı araştırmalar sonucunda bugün en çok bilinen motivasyon teorilerinden biri olan eşitlik teorisini geliştirmiştir.



Şekil 2.4: Eşitlik teorisi (Özkalp, E., (2001)).

Sonuç olarak J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, bireyin çalışma başarısı ve doyuma ulaşma kademesi çalıştığı ortamla ilişkili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklerle) bağlıdır (Koçel, 2013:636).

Teoride dört temel kavram vardır (Weiss, 1996:90):

1. Birey: Eşitliği veya eşitsizliği algılayan birey
2. Diğer Birey: Ödül ve katkı bağlamında mukayese yapılan kişi
3. Ödüller (Çıktılar): Bireyin çalışması sonucunda elde ettiği, maaş, yan ödemeler, statü, tanınma, iyi iş şartları gibi ödüller
4. Katkılar (Girdiler): Bireyin işine kattığı eğitim, akıl, tecrübe, yetenek, çaba, gibi özellikler

Adams, eşitsizlik ortamının oluşturduğu rahatsızlığı değiştirmek için bireyin türlü yöntemleri kullanacağını iddia etmektedir. Bu yollar şunlardır (Schermerhorn ve Hunt, 1994:94):

1. Birey, kendi katkılarını değiştirir (örneğin emeğini azaltır)
2. Birey, kendi ödülleri değiştirilmeye çalışır (mesela maaş artışı ister)
3. Birey, diğer bireyin ödül veya katkılarını değiştirmeye çalışır (mesela o kişiye daha fazla iş yaptırır)
4. Birey, kendisiyle karşılaştırma yaptığı bireyi değiştirir

5. Birey savunma mekanizmaları oluşturur (mesela eşitsizliğin kalıcı olmadığına, gelecekte sorunun düzeleceğine kendisini inandırır)
6. Birey, eşitsizlik ortamından uzaklaşır (örneğin işten ayrılır veya işe devamlı gelmemeye başlar)

Bu teori esasen denge yaklaşımıdır. Çalışan kendisini etrafı ile sürekli mukayese eder ve değerlendirmektedir. Birey kendisinin harcadığı emeklerle, neticede sağladıkları kazanımları, aynı kurumda ve özellikle aynı pozisyonda olduğu çalışma arkadaşlarının emekleri ve onların sağladıkları kazanımları ile devamlı olarak karşılaştırmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin kuruma verdikleri girdiler ile kurumdan elde ettikleri çıktılar yani ödüller arasında bir tür oransal mukayese durumu mevcuttur (Can, 1994:331).

2.3 Motivasyonun Önemi

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma takımının örgütsel hedefler doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmamış çalışanların performans göstermesi düşünülmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar sergilerler. Bu davranışların farklı sebepleri olabilir. Yönetici bakımından önemli olan bireylerin (çalışanın) organizasyonun hedefleri doğrultusunda davranışlarıdır (Koçel, 2013:620).

Kişiyi hareket ettiren ve davranışlarının yönlerini belirleyen, onların fikirleri, umutları, inançları, basitçe istek, gereksinim ve korkularıdır. Bu sözler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Dolayısıyla, insani faaliyet (davranış), kişilerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu belirttiğimiz güç ve kuvvetlerin toplamı, bireyin psikolojik uğraşlarını bir amaca varmak üzere organize eder, süreklilik ve hareketlilik sağlar (Eren, 2006:494).

Çalışan psikolojisi bağlamında önemli bir yer sahibi olan motivasyonun çalışanlar ve yöneticiler açısından önemi özetle şu şekilde sıralanabilir (Akyıldız ve Turunç, 2013:122);

1. Motivasyon çalışan tutum ve davranışlarını belirleyen bir faktördür.
2. Çalışanların işe devam ve performanslarının artırılması için motive edilmeleri gerekmektedir.

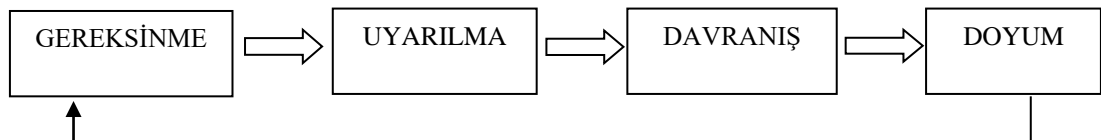
3. Motive edilmeyen çalışanların performansı düşer ve örgüt performansı bu durumdan etkilenir.
4. Uygun şekilde motive edilmiş her kademedeki çalışan örgüt verimliliğini artıran bir girdidir.
5. Motive edilmemiş çalışanlar hem verimlilik hem de sosyal bağlamda toplum içinde soruna neden olmaktadır.
6. Motivasyon kişiden kişiye ve kültürden kültüre değişen dinamik bir faktördür.
7. Motivasyon çalışan psikolojisine doğrudan etki yapabildiği gibi diğer değişkenleri de etkileyerek farklı şekillerde dolaylı etkiler yapabilir.
8. Çalışan motivasyonuna önem vermeyen örgütlerde rekabet gücü düşmektedir.
9. Motivasyon faktörleri yönetilerek beklendik davranışlara yönlendirilebilmektedir.
10. Motivasyon faktörleri yöneticiler için önemli yönetsel araçtır.

Hanks, örgütsel etkinlikte çalışanların motive edilmeleri gereğinin önemini şu şekilde vurgulamıştır; “ Motivasyon olmadan değişim olamaz, öğrenme olamaz, hareket olamaz. Daha da önemlisi, motivasyon olmadan hedeflenen neticelere varılamaz” (Hanks, 1999:5).

2.4 Motivasyon Süreci

Motivasyon, kişinin belirli şeylere duyduğu gereksinmelerin sonucunda gereksinmelerin karşılanması için kişiyi harekete geçiren güçtür, bu anlamda motivasyon fizyolojik veya psikolojik yoksunluk veya ihtiyaçlarla başlayan belli amaçlar ve istekler için kişiyi harekete geçiren, bunun sonucunda kişinin tatmine ulaştığı veya ulaşamadığı bir süreçtir.

Motivasyon sürecinde dört aşamadan bahsedilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:122):



Şekil 2.5: Motivasyon süreci (Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., 2001).

Motivasyon sürecinde dört temel aşama vardır (Aşıkoğlu, 1996,23):

1. İhtiyaç: Motivasyon, belli şeylere karşı hissedilen gereksinim ile başlar.
2. Uyarılma: Kişide gereksinmenin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşmasıdır.
3. Davranış: Kişinin ihtiyacı doğduğunda ve bu ihtiyacı gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasıdır.

Doyum: Kişinin gösterdiği davranış, ihtiyacını gerçekleştirdiği ölçüde kişi tatmine ulaşmaktadır.

Motivasyon kişinin ihtiyaçlarının karşılanması veya karşılanması için bazı araçlar tarafından motive edilmesi veya çalışanın kurumun hedeflerine yönelik yüksek gayret harcaması neticesinde oluşan ihtiyaç-tatmin sürecidir (Lam vd., 2001:36).

Motivasyonun temelini tatmin edilmemiş gereksinimler oluşturmaktadır. Tüm kişilerin devamlı olarak tatmin etmeye uğraştığı birtakım gereksinimleri bulunmaktadır. Kişide bu gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla güdüleme süreci başlamakta kişi amaca yönelik harekete başlamaktadır. Gereksinimler ister fizyolojik ister psikolojik olsun, kişinin belli davranışlarda bulunmak için hedefe yönelmektedirler (Luthans, 2002:147).

Başaran'a göre motivasyon süreci altı kısımda incelenebilir (Başaran, 1991: 149);

Gerekseme: Kişinin biyolojik, psikolojik ve çevresel gereksinimleridir. Bunlardan birinin ortadan kalkmasıyla kişi dengelem sorunu yaşar. Gerekseme kavramı yerine güdü kavramı kullanılır.

Ortam Arama: Gereksemelerin doyurulmuş için elverişli bir ortamın olması gerekmektedir. Güdüler elverişli ortamları bulamadıkça bastırılır ve bunların yarattığı gerilimden kurtulmaya çalışılır. Örgüt ortamları da çalışanların güdülerinin karşılanmasında çok uygun ortamlar değildir.

İstem: Gerekseme uygun koşulları bulduğunda isteme dönüşür.

Seçenek Arama: İşgörenler istemlerini tatmin için uygun alternatifi ararlar. Örgüt ortamında istemlerin tatmin edilebilmesi için uygun alternatiflerin bulunması istemin tatminini kolaylaştırır. Fakat işgören alternatiflerden hangisinin kendisi için en elverişli olduğunu çoğu zaman görmeyebilir. O anda önemli olan işgören için en etkin seçenek değil en rahat tatmine ulaştırıcı seçenektir.

Sınama: Burada istemi karşılamak için seçilen alternatifin denemesi yapılır. Eğer seçilen alternatif işgören için elverişliyse o miktarda başarıya ulaşılır.

Doyum: Motivasyonun son safhası tatminle sonlanır. İşgören yeterli tatmine ulaştığında gerilimden kurtulur. Fakat tatmine ulaşılamazsa ya bu safhalara baştan başlar ya da vazgeçer.

Motivasyon süreci, örgütün ve çalışanlarının ihtiyaçlarını doyumla neticelenecek bir çalışma atmosferi yaratarak kişinin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi olmaktadır (Can, 1994:157).

2.5 Motivasyon Araçları

Şüphesiz ki organizasyonlarda yöneticiler çalışanlarını motive etmekte birçok yöntem kullanmaktadırlar, bu kısımda incelenecek başlıca motivasyon araçlarının kişiye, pozisyona ve organizasyon göre her zaman aynı derecede etkili olmasa bile araştırmalar bu motivasyon araçlarının kullanıldığında çalışanın motivasyonunu yükselttiğini göstermektedir.

İnsan davranışlarının çok kompleks ve anlaşılmasının zor olması, motive edici araç sayısının artmasına sebep olmaktadır. Bu sebeple her örgüt kendi gereksinimleri yönünde değişik motivasyon araçları kullanmaya yönelmektedir. Bir örgütte uygulanan motivasyon aracı diğer bir örgüt için etkili olmayabilmektedir. Fakat önemli olan kişilerin nasıl ve hangi durumlarda güdülendiğinin tespit edilmesi ve motivasyon araçlarının yararlı ve zararlı noktalarının iyi bilinmesidir (Ergül, 2005: 71).

Motivasyon yönlendirici bir güçtür. Bu nedenle kişiler motive edilmek isteniyorsa, ilk önce onları güdüleyen değerlerin tespit edilmesi ve ihtiyaçlarının iyi bilinmesi gerekmektedir. Bundan sonra ise motivasyon araçlarından bazılarıyla motivasyon sürecine başlanıp devam edilmesi gerekmektedir (Hageman, 1997:37).

Bireyin amaç ve isteklerine bağlanması maksadıyla, dışarıdan yapılan her türlü maddi ve manevi etki motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir (Usta, 2006: 154).

2.5.1 Ücret

Bu özendirme aracının en başta değerlendirilmesi bu unsurun değerinin fazla büyütüldüğü hissini vermektedir. Fakat bu tespitler maddi teşvik araçlarının önemsiz sayıldığı duygusunu vermemelidir. Çünkü, çalışanların büyük çoğunluğu için, daha yüksek kazanç elde etme imkanı, çalışmak ve işbirliği etmek için yegane olmasa bile önemli bir motivasyon aracıdır (Eren, 2006:513).

Çalışma karşılığı alınan ücretlerin kişilerin motivasyonu üzerinde oynadığı rol, kişiden kişiye değişen büyük farklılıklar göstermektedir. Bir motivasyon aracı olarak paranın değeri, bireyin ihtiyaçları ve “beklenti teorisinde” gördüğümüz gibi beklentilere bağlı olarak değişebilir. Paranın stratejik önemi şüphesiz sahip olduğu eşsiz fonksiyon ve özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Adair, 2013:204).

Ücretin bu kadar önemli olmasının nedeni, hizmet ve mal alımını sağlayan en önemli araç olmasıdır. Ücret artışı, diğer motivasyon araçlarına göre daha etkili olmaktadır. Çalışanlardan alternatifler arasından bir tercih yapılması istendiğinde genellikle çalışanlar tercihlerini ücret artışı yönünde kullanmaktadırlar (Taşpınar, 2006:59).

2.5.2 Güvenlik

Ekonomik güvenlik bireysel gayretler açısından oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi işçiye devamlı maaşını ömrü süresince sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Burada bahsedilen güvenlik tedbirlerinin bazıları, kanunen hükümet eliyle bir zorunluluk durumuna bile getirilmiştir. Ancak kurum politikaları bunları daha faydalı şekillere sokabilir ve motivasyon aracı olarak kullanabilir. Dolayısıyla oluşturulacak güvenlik tedbirleriyle çalışanların işinden mutlu olmasına ve doyuma ulaşmalarına yardımcı olunur. Ancak güvenlik tedbirlerinin kurum içi politikalarla yapılandırılması ekonomik açıdan oldukça fedakarlık gerektiren bir durumdur (Eren, 2006:514).

Rhoades ve Eisenberger'e göre güvenlik, çalışanın işletmesiyle arasında ilişkinin uzun dönemde garanti altında olduğunun göstergesidir. Güvenlik çalışanın uzun yıllar bu işletmede çalışacağı inancını taşımasını sağlar ve bu çalışana daha çok motivasyon sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700).

2.5.3 Terfi

Terfi başarının sonucu bir ödüdür ve tamamen bir motivasyonel araç özelliği göstermektedir. Terfi çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek çalışanı daha fazla çaba sarf etmeye teşvik etmektedir. Çalışanın yükselmesi aynı zamanda daha üst seviyede bir sosyal statüye kavuşması manasına da gelmektedir. Statü sahibi olan bir birey bunun sonucunda çalışma arkadaşlarından veya çalışma dışından ilişkisi olduğu insanlardan saygı görecektir. Birey böyle bir saygıya sahip olabilmek için bütün gayreti göstermekten kaçınmayacaktır. Dolayısıyla çalışanların yükselmesi, yeni bir statü kazandıracağından, terfi etme bir motivasyonel araç olmaktadır (Oral ve Kuşluvan, 1997:113).

Çalışanların kariyerlerine başladıkları pozisyonda stabil olarak kalmaları ve bu şekilde motivasyonlarını sürekli canlı tutmaları çok zordur. Bu nedenle işyerinde tecrübe kazandıkça yetki ve sorumluluklarının artmasını isteyeceklerdir, bu olmadığı takdirde motivasyonlarında düşüş kaçınılmaz olacaktır. Çalışanlar, yöneticilerin astlarının ilerlemesinin ya da yükselmesinin önünü açmalarını bekleyeceklerdir, bunu teşvik etmek en önemli motivasyon araçlarından biridir.

2.5.4 Yetki ve Sorumluluk

Çalışana yetki ve sorumluluk verilerek güçlendirilmesi, iyi işler yapması ve kurum hedeflerinin benimsenmesi için gereken motivasyon oluşturulmaktadır. Bununla birlikte, yetkinin ve sorumluluğun verildiği işgörenin motivasyonu diğer işgörenlerle kıyaslandığında kendini geliştirmek, öğrenmek ve ilerlemek konularında artmaktadır (Govindarajulu ve Daily, 2004:367).

Örgütün üst yönetimi ve üstler, yetki paylaşımında değişiklikler yapmak vasıtasıyla astlarının bu kişisel güç ve etkilerinden faydalanma olanaklarını yükseltmelidirler. İdareciler yetki paylaşımı prensiplerini göz önünde tutarak, astlarına daha çok çalışana dikkat etmek üzere yeni görevler verip yetkilerini artırırlarsa, astlar kendilerine verilen yeni durumda başarılı olmak için gayretlerini daha da fazlalaştıracaklardır. Bu durumda kendilerine yetki verilmesini isteyen çalışanlar, bu imkanlar sağlandığı durumda, üstleriyle işbirliği yaparak görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmeye çalışacaklardır. Bunun sonucu olarak, biçimsel

yetki ile biçimsel olmayan yetki arasındaki gerilim ve meseleler de azalacaktır (Eren, 2006:519).

2.5.5 Kararlara Katılma

Yöneticiler alttaki çalışanlarla ilişkili hususlar hakkında karar alırken, çalışanlarla bu konuları görüşmeli, onları ilgilendiren konularda fikir ve taleplerini önemsemeli, bu fikirlerden nasıl faydalanması gerektiğini araştırmalıdır. Bu hareket tarzı çalışanlar arasında bir kişi için çalışma yerine çalışma ortamında beraber çalışma iklimi oluşturur. Ortak düşüncelerin uygulanması kolaylaşırken, oluşacak biz düşüncesi güçlü bir motivasyon unsuru olacaktır.

Özellikle işgörenleri ilgilendiren hususlarda kararlar alınırken bu kararlar için onların düşüncelerini almak ya da kararlar konusunda çalışanlara bilgilendirme birlikte açıklama yapmak çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir. Çalışanlar için motivasyonunun azalmasına neden olacak en olumsuz davranış kendisinin ve düşüncelerinin dikkate değer bulunulmadığının hissine kapılmasıdır. Çalışanların fikirlerinin pratikte yarar sağladığını görmesi ve çalışana daha çok çabalamaya, daha fazla performans göstermeye ve işi sahiplenmeye yöneltmektedir (Önen ve Tüzün, 2005:84).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON

Örgüt yönetimleri çağdaş yönetim yaklaşımlarını kullanarak çalışanları ile daha çok yakınlaşmakta, çalışanlarını örgüt kültürüne adapte etmeyi hedeflemektedir. Bu yönüyle örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisi çalışan performansı açısından önem kazanmış, literatürde bu alanda yapılan çalışmaların sonuçları örgütler tarafından takip edilmektedir. Bu bölümde örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisi, yapılan çalışmalar incelenecektir.

Bu anlamda örgüt kültürünün, örgüt ve yönetim literatürüne girmesine neden olan Japon işletmeleridir. 1960'larda yaşanan ekonomik kriz Batı Dünyası'nda işletmelerin kendilerini sorgulamasına sebep olmuştur, buradan hareketle işletmeler örgüt yönetiminde farklı arayışlara yönelmiş, farklı bakış açıları geliştirmeye çalışmışlardır ve bu dönemde 1970'lerin sonu ve 1980'li yıllarda yükselen başarılı Japon işletmelerinin örgütlenme yapısı batı ülkeleri araştırmacıları, yazarları ve akademisyenleri tarafından incelenmeye başlanmıştır. Bunun sonucunda araştırmacılar ve akademisyenler ekonomik başarıları giderek artan Japon şirketleriyle batılı şirketlerin arasındaki temel farkın kültür olduğu konusunda birleşmişlerdir.

Japon şirketlerinin başarılarını araştırmacılar toplum yapılarına, insana bakış açlarına, eğitim sistemlerine bağlamışlardır, Japonya'da işyeri "aile" gibi görülmekte çalışma anlayışları bu bağlamda şekillenmektedir, araştırmacılar bu kültürün örgütün başarısına etki ettiğini belirtmişlerdir. Bütün bunların sonucunda 1980'lerde kültür üzerine araştırmalar artmış, örgüt kültürü kavramının yönetim süreçlerindeki önemi keşfedilmiş, birçok araştırmacı ve akademisyen örgüt kültürü modelleri geliştirmişlerdir.

Motivasyon Kavramının temelleri genel itibariyle Antik Yunan filozoflarına kadar uzansa da yönetim literatürüne girişi sanayi devrimiyle birlikte olmuştur. Yöneticilerin çalışanlardan daha yüksek performans almak için bir araç olarak gördüğü motivasyonla ilgili olarak 20 yüzyılın başlarından itibaren akademisyenler ve araştırmacılar çalışma yapmaya başlamıştır. Kanfer (1990)'e göre özellikle 1930 yıllardan sonra çalışan motivasyonu üzerine araştırmalar artmış daha çok örgütsel psikoloji alanında yoğunlaşmış, motivasyon konusunda çeşitli teoriler geliştirilmiştir (Kanfer, 1990:75-170).

Örgütsel Kültür Kavramı üzerine araştırmalar özellikle 1980'li yıllarda artmaya başlamıştır. Yöneticiler, kültürün örgüt işgörenleri ve örgütleri üzerinde etkili olabileceğinin farkına varmışlardır. Bununla birlikte örgüt kültürü üzerine çalışmalar ve araştırma konuları daha da genişletilmiş, pazarlama, yönetim ilişkileri gibi konular örgüt kültürü ile birlikte değerlendirilmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllarda ise işgörenler üzerindeki etkileri, yönetim güvenilirliği ve motivasyon ile ilişkileri örgütsel kültür bağlamında araştırılan konular arasına girmiştir (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Bu noktadan sonra örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisi üzerine birçok araştırmacı, akademisyen ve yazar çalışmalar yapmaya başlamıştır. Bununla birlikte örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisi konusunda literatürdeki en öne çıkan çalışma Geert Hofstede'nin 1980'de yaptığı araştırmadır. Hofstede farklı kültürlerde bireylerin iş ilgili değerlerini araştırmış, kültürün motivasyon, liderlik ve örgütsel teoriler üzerindeki etkilerini tartışmaya açarak, kültürü yönetim ve organizasyon alanında ana konulardan biri haline getirmiştir.

Hofstede bu çalışmasında McClelland, Maslow, Herzberg ve Vroom gibi önemli motivasyon teorisyenlerinin teorilerinin yönetim literatüründeki geçerliliğini kendisinin geliştirdiği örgüt kültürü modelinin bireysellik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve erkek-dişi kültür boyutlarıyla ilişkilendirmiştir.

Hofstede, IBM çalışması verileri ve McClelland skorları arasında istatistiksel analiz yaptığında belirsizlikten kaçınma ile başarıya ihtiyacı arasında güçlü ve negatif yönlü bir korelasyon olduğu sonucuna varmıştır (Demir ve Okan,2009:121-142).

Hofstede'nin araştırmaları sonucunda ulaştığı motivasyonun kültüre bağımlılığı yönündeki fikirleri sonraki yıllarda araştırmacılar tarafından kabul

edilmiştir. Bununla birlikte bu alanda önemli bir teorik çalışma da Cesare ve Sadri (2003) tarafından ortaya konmuştur. Bu çalışma da Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg'in çift faktör teorisi, Vroom'un bekleme teorileri Hofstede'nin örgüt kültürü boyutları ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma sonucunda yüksek bireysel kültürün etkisindeki Amerikan çalışanları kendilerini ve kendi konumlarını geliştirme yönünde güdülenirken, düşük bireysellik etkisindeki Japon çalışanlar örgütün başarısı yönünde motive olmaktadır (Cesare ve Sadri, 2003:37).

Karatepe (2005) literatürdeki motivasyon üzerine en geniş kapsamlı çalışmalardan birini yapmıştır. Bu çalışmasında 694 çalışana ulaşan Karatepe'nin ulaştığı sonuçlarda örgüt kültürünün motivasyon üzerindeki etkisini açıkça görülmektedir. Karatepe çalışma sonucunda; çalışan ile ilgili bilgi ve kayıtların düzenli ve güvenilir tutulması, sorumlulukların ve görev tanımlarının açıkça belirlenmesi, çalışanın örgütle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşabilmesi, çalışanın yöneticilere kolaylıkla ulaşabilmesi, örgütün geri bildirim uygulaması, ılımlı bir örgütsel ortam, örgütteki gelişmelerden çalışanların haberdar edilmesi, hizmet içi eğitim çalışmaları, çalışanın fikir ve düşüncelerine başvurulması, çalışanların sosyal katılımlarının geliştirilmesi, çalışana yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanın takdir edilmesi ve yükselme olanağının verilmesini motivasyonu etkileyen faktörler olarak belirtmiştir (Karatepe,2005:33).

Literatürdeki bir diğer geniş kapsamlı çalışma Karakaya ve Ay tarafından 2007 yılında sağlık sektöründeki 2674 çalışan üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada bireysel ve örgütsel faktörlerin motivasyon üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Örgütsel faktörler açısından bakıldığında çalışanın takdir edilmesi, çalışanın önemli olduğunun hissettirilmesi, disiplin uygulamalarının çağdaş bir anlayışa sahip olması, yönetimle iletişim kanallarının açık olması ve işin rutin olmaması motivasyon açısından önemli olduğu, bireysel faktörler açısından bakıldığında ise çalışma ortamının uyumlu olması, örgüt içinde önemli iş yapıyor olmak, isteyerek ve severek yapılan meslek, bununla birlikte meslekte gelişim gösterip yeni beceriler kazanabilmenin motivasyon açısından önemli olduğu saptanmıştır (Karakaya ve Ay, 2007:64).

Örgüt Kültürünün motivasyonla ilişkisi konusunda çalışma yapan çok sayıda araştırmacı, yazar ve akademisyen çalışmalarında ulaştıkları araştırma sonuçlarını yayımlayarak, bununla ilgili olarak değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Örgütsel kültür, örgütün içersindeki güç, yapı, rol, motivasyon, işbirliği, inançlar ve değerler üzerinde etkili olarak, çalışma ortamının belirleyicisi olmaktadır. (İra ve Şahin, 2011:21).

Hasanoğlu (2004) Örgüt kültürünün öne çıkan işlevlerini örgüte karşı aidiyet hissi yaratması, örgüt ikliminin belirleyicisi olması, davranış şekillerini oluşturması, örgüte rehber olması, moral ve motivasyonun oluşmasına neden olması şeklinde belirtmişlerdir. (Hasanoğlu, 2004:43)

Örgüte ve işe karşı iyi motive edilmiş bireylerin hem verimleri, hem işten duydukları tatminleri, hem de moral ve iş doyumları yüksek olmaktadır. Bu nedenle motivasyon, iş doyum-moral, verimlilik ve örgüt kültürü ile yakın ilişki içerisindedir (Varol, 1993:89).

Şişman (1994) Örgüt kültürünün temel işlevini güdüleme olarak belirtmiş, bununla birlikte örgüt kültürünü, örgütün sahip olduğu görüş, düşünce ve kurallar kapsamında çalışanları motive eden, hatta uyulması konusunda onlara baskı kuran önemli bir araç olarak tarif etmiştir (Şişman, 1994:149).

Motivasyonun, çalışanları isteklendirdiği, verimliliği, performansı ve başarıyı artırdığı bilinirken, bunun yanında örgüt kültürü oluşturduğu kurallar ve ilkelerle örgütü çevreleyen etki eden önemli bir unsurdur. Örgütlerde motivasyonu oluşturan, kariyer, para, yükselme olanağı ve yönetime katılma gibi imkanları örgüt kültürü sağlamaktadır. Bu tür imkanların işgörenlere verilmiş olması örgütlerde motivasyonun daha rahat ve efektif bir biçimde oluşmasını sağlamaktadır. Güçlü örgüt kültürleri motivasyonu artıran en önemli faktör olarak görünmektedir (Canöz, 2010:341-353).

Genel olarak örgütün dış çevresiyle yaşadığı uyum sorunlarını çözme, bütünleşme sorunlarını çözme ve çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkularını yenme işlevlerini yerine getiren örgüt kültürü, ayrıca (Terzi, 2000:62);

1. Örgütün sürekliliğini sağlayan problem çözme süreçlerine
2. Motivasyonu artırmaya
3. Örgütsel adanmışlığa
4. Davranışları belirlemeye

Sosyalleşmeye ve iletişime yönelik işlevleri yerine getirerek, örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıklarının artırarak sağlıklı ilişkiler kurmalarında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında da önemli işlevleri üstlenmektedir.

Örgüt kültürünün oluşumunda yapılması istenmeyen davranışların ceza, yapılması istenen davranışların ödülle sonuçlandırılması, tutum geliştirmeyi ve davranışların öğrenilebilmesini mümkün kılabilmektedir. Örgüt Kültürünün bu noktada motivasyon ile en önemli ilişkisi, onaylanan ve tekrar edilmesi istenen davranışa yönelik bir ödül olarak çalışanlara motive edici unsurları sağlamasıdır (Vural ve Coşkun, 2007:133).

.Boyacı (1992) motivasyon seviyesiyle ilgili olarak yaklaşık 150 yöneticinin katıldığı çalışmada, yöneticilerin çalışanların motivasyonunun artması için sürekli eğitim, adaletli ücret yapısı, örgüt içi iletişim, sosyal faaliyetler, yetki ve sorumluluk verilmesi gibi faktörlerin önemini belirtmişlerdir (Boyacı, 1992:7).

Lindner (1998) çalışanları motive eden faktörleri belirlemek üzere yaklaşık 25 çalışanla bir işletmede yaptığı çalışmada motive edici faktörleri çekici iş, iyi bir ücret, takdir görme, iş güvencesi, iyi çalışma ortamı, iş ortamındaki saygı ve disiplin, kişisel problemlere yardımcı olma olarak belirlemiştir (Lindler, 1998:18).

Atılğan (2000) konaklama işletmesinde yaklaşık 200 çalışanla yaptığı çalışmada motivasyonu etkileyen faktörleri, adil ücret sistemi, maaş, takdir edilme, değer verilme, terfi olanakları, örgütsel iletişim, örgütün amaç birliği, fiziksel olanaklar, yetki güçlendirilmesi ve yönetim tarafından kararlara katılımın sağlanması olarak ortaya koymuştur (Atılğan vd., 2000:21).

Wong ve Pang (2003) yaptığı çalışmada eğitim ve gelişme fırsatlarının verilmesi, örgüt desteği, çalışana açık örgüt politikası, çalışana verilen değer, bağımsızlık ve esneklik faktörlerinin önemli motivasyon araçları olduğunu belirtmişlerdir (Wong ve Pang, 2003:27).

Ölçer (2005) çalışmasında motivasyonu etkileyen araçları incelemiş hizmet sektöründeki 182 çalışan üzerinde araştırma yapmıştır. Bulgulara göre, iş güvencesi, yönetici ile iyi ilişkiler, ücret ve takdir sistemi, iş arkadaşlarıyla işbirliğine ve güvene dayanan ilişkiler, uygun çalışma ortamı, ekip çalışması yapılması, bireye yeteneğine uygun çekici işler verilmesi motivasyon düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Ölçer, 2005:9-12).

Bu konudaki bir başka araştırma Kavi'nin 2008'de örgüt kültürünün motivasyona etkisi konusundaki çalışmasıdır. Kavi özel finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren üç ayrı kurumdaki çalışanlarla yaptığı çalışma da örgüt kültürü tipinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu kanaatine varmıştır. Kavi,

çalışmasında işletmelerdeki örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklarken;

1. Topluluksal Örgüt Kültürü'nde, yüksek motivasyon düzeyi hakimdir.
2. Şebekeleşmiş Örgüt kültüründe, orta motivasyon düzeyi görülmektedir.
3. Yüksek ve orta motivasyon düzeyindeki çalışanlar aynı zamanda Topluluksal Kültür içindedirler.

Kavi (2008) araştırmasının örgüt kültürü-motivasyon düzeyi ilişkisi bölümünde “Bölümlenmiş Örgüt Kültürü’nden Topluluksal Örgüt Kültürü’ne süren dönemde, sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin artmasına bağlı olarak oluşan kültürel yapının, aynı miktarda motivasyonu etkilediğini belirtmektedir. Bununla birlikte, bu dönemde motivasyon düzeyi de düşükten yükseğe artmaktadır. Yüksek motivasyon düzeyi, Bölümlenmiş Kültür tipinden Topluluksal Kültür tipine doğru değıştikçe, artan oranlara ulaşmaktadır. Fakat, bu netice her zaman belirgin olarak ortaya çıkmayabilir. Çünkü yüksek sosyalleşmenin her zaman olumlu neticeler oluşturacağı beklenmemektedir. Öyle ki, sosyalleşmenin sebep olduğu gruplaşma ve hizipçilik grup dışında kalan işgörenleri negatif etkileyebilir. Bununla birlikte, aşırı sosyalleşmenin örgüt içindeki adalet olgusunu da tartışılır hale getiren yönü dikkate alınmalıdır. Bu sebeplerden dolayı sosyalleşmenin yüksek düzeyde olduğu örgütlerde motivasyonun da mutlak yüksek olacağı sonucu beklenmemelidir “ sonuçlarını ortaya koymuştur (Kavi, 2008:135-136).

Bir başka çalışmada ise Yılmaz (2009), okul kültürünün öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkiyi araştırmıştır. Konya'nın Karatay, Meram, Selçuklu ilçeleri ilköğretim okullarını örneklem grubu olarak seçen Yılmaz, 363 öğretmenle çalışmasını yapmıştır. Bu araştırmanın sonucunda;

1. Çalışanların motivasyonu yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların motivasyon düzeylerine bakıldığında motivasyonun alt boyutları olan ekip uyumu ve işle bütünleşme boyutlarında orta düzeyde, kuruma bağlılık ve kişisel gelişim boyutlarında ise yüksek olduğu görülmektedir.
2. Çalışanların motivasyon düzeyleri düzeyi cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki görev süresi değışkenlerine göre farklılık göstermemektedir.

3. Çalışanlar arasında örgüt kültürü düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların örgüt kültürü düzeylerinin örgüt kültürü ölçeğinin tüm alt boyutlarında yüksek olduğu tespit edilmiştir.
4. Çalışanların örgüt kültürü düzeyi yaş ve okuldaki görev süresi dikkate alındığında farklılık göstermemektedir.
5. Çalışanların örgüt kültürü düzeylerinin farklılaştığının tespit edildiği alt boyutların cinsiyete işbirlikçi liderlik alt boyutu, eğitim durumuna göre öğrenme ortaklığı alt boyutu, mesleki kıdeme göre de mesleki yardımlaşma alt boyutu olduğu görülmektedir.
6. Çalışanların örgüt kültürü düzeyleri ile iş motivasyonu düzeylerinin tüm alt boyutları gruplarına bakıldığında iki değişken arasında pozitif yönde anlamlı çapraz ilişkiler tespit edilmiştir.
7. Örgüt kültürünün çalışanların motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Yılmaz (2009)'ın gerçekleştirmiş olduğu bu araştırmada özellikle kültür ve motivasyon arasında tüm alt boyutlarda pozitif yönde anlamlı çapraz ilişkiler bulunması en önemli bulgu olarak göze çarpmaktadır (Yılmaz, 2009:61-64).

Farklı örgütsel kültürlerde örgüt üyelerinin motivasyonunda farklıdır (Pheyse, 1993:87): Rol kültürünün hakim olduğu örgütlerde sözleşmeye dayalı kişisel yükümlülükler söz konusudur. Örgüt üyelerinden beklenen kişisel sadakat yasal yaptırımlarla desteklenmektedir. Güç kültürünün hakim olduğu örgütlerde ise, motivasyonun kaynağı ödül ümidi, ceza korkusu ve güçlü bir şahsa(patron) gösterilen sadakat oluşturmaktadır. Başarı kültürüne sahip örgütlerde başarı ve mükemmellikten tatmin olma ile göreve ve amaca bağlılık motivasyonun temeline oluşturmaktadır. Destek kültürüne sahip örgütlerde ise motivasyon, kişinin yaptığı işi sevmesi, iş arkadaşlarının kişisel gereksinim ve değerlerine saygı duyup önem vermesinden kaynaklanmaktadır.

Pheyse 1993'de kendi örgütsel kültür modelinin boyutları ile motivasyon arasındaki ilişkiyi bu şekilde tarif etmiştir, bu çalışmada öncelikle örgütün sahip olduğu kültürünün boyutunu tespit etmek amacıyla Pheyse'in örgütsel kültür modeli seçilmiştir. Bu modeldeki kültür boyutları ile motivasyon Pheyse tarafından ilişkilendirilmiştir, araştırma sonucunda elde edilen bulguların ışığında çalışan motivasyonlarının eğilimini Pheyse tespitleriyle karşılaştırmak mümkün olacaktır.

Öğrenilmiş gereksinimler modeli, çoğu araştırmada özellikle çalışma ortamındaki çalışanları anlamak adına önemli gözükten dört güdü üzerinde yoğunlaşmıştır, bunlar “ başarı, yakın ilişki, bağımsızlık ve güç gereksinimi” güdüleridir. Bununla birlikte güdülerin tüm bir grubunu içermektedir (Topaloğlu, 2007:20).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen alan araştırması ve bulguları yer almaktadır. Bu bağlamda; araştırmanın konusu, amacı ve önemi, soruları, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi, kullanılan ölçekler, evren ve örneklem, verilerin toplanması, kullanılan istatistiksel yöntemler, araştırma sonuçları ile ilgili bulgular ve değerlendirme konuları ilgili bilgiler verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, Celal Bayar Üniversitesi rektörlüğü çalışanlarının örgüt kültürü ve motivasyon algılarının ne düzeyde olduğu, çalışılan pozisyon, medeni durum, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği ve örgüt kültürünün alt boyutlarıyla çalışanların motivasyonuna etkisini incelemektir.

4.2 Araştırmanın Amacı

Kamuya ait kuruluşlar, ulusal veya uluslararası alanlarda faaliyet gösteren şirketler, eğitim kurumları, sağlık kurumları v.b. hemen hemen her organizasyonun ana hedefi kendi sektörlerinde başarıya ulaşmaktır. Her organizasyon için başarı kriteri farklı olmakla birlikte, başarılı organizasyonlara baktığımızda hepsinin ortak noktası yüksek performans gösteren, motive olmuş çalışanlarıdır. Organizasyonlar, çalışanlarından yüksek performans almak için onların motivasyonunu da sürekli canlı tutmak zorundadırlar. İşte organizasyonlarda çalışan motivasyonunu sürekli kılmak için onları aynı değerler, normlar inançlar etrafında birleştirmek gerekir ki, örgütün kültürü bunu sağlayan en önemli faktördür.

Bu çalışmada Devlet Üniversitesinde örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisini tespit etmek amacıyla bir araştırma tasarlanmıştır.

4.3 Araştırmanın Önemi

Ülkelerin kalkınma hızları ürettikleri teknolojik ürünlerle doğrudan ilgilidir, bu teknoloji üretimini sürekli kılmamanın yolu ülkelerin inovasyon (yenilik) gücüne bağlıdır. Bütün ülkelerde stratejik olarak inovasyon alanında gelişimi sağlamak üniversitelerin öncülük ettiği bir konudur. Bunun içinde üniversitelerin bu alanda göstereceği performans çok önemli olup, bu anlamda yeni fikirler üretip geliştiren akademik kadrolara her alanda destek görevi yapan idari çalışanların motivasyonunu ve performansını yüksek tutmak, örgütün bütün çalışanlarını aynı hedefe konsantre edip yönlendirebilmesi çok önem kazanmıştır. Bu anlamda hedefini, “Yenilikçi Düşüncenin Adresi“ olarak belirleyen Celal Bayar Üniversitesi özelinde yapılacak bu araştırmayla diğer devlet üniversitelerine de katkı sunabilecek bilgilere ulaşılmaya çalışılacaktır.

4.4 Araştırma Soruları, Hipotezleri ve Modeli

Bu araştırmanın temel varsayımı olarak örgüt kültürü ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Bu varsayım özelinde araştırma ile ilgili olarak geniş bir kaynak taraması yapılmış olup, kuramlar ve geçmiş araştırmalardan hareketle araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

Hipotez; araştırmanın sonuçlanmasını sağlayan önemli bir yol haritası olup, araştırma konusuna dair öne sürdüğü ifadelerin doğruluğu ve yanlılığı henüz kanıtlanmamış tespitlerdir (Yüksel ve Yüksel, 2004:36).

Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır:

Çalışanların örgütsel kültürü düzeyleri demografik özelliklerine göre bir farklılık göstermekte midir?

Çalışanların motivasyon düzeyleri demografik özelliklerine göre bir farklılık göstermekte midir?

Çalışanların örgüt kültürü düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine ve çalıştıkları pozisyona göre bir farklılık göstermekte midir?

Çalışanların motivasyon düzeyleri onların cinsiyetlerine, medeni hallerine ve çalıştıkları pozisyona göre bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi geliştirilmiştir;

H1: Çalışanların örgüt kültürü düzeyi motivasyon düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H1a: Çalışanların güç kültürü düzeyi motivasyon düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H1b: Çalışanların rol kültürü düzeyi motivasyon düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H1c: Çalışanların başarı kültürü düzeyi motivasyon düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H1d: Çalışanların destek kültürü düzeyi motivasyon düzeylerini anlamlı olarak etkiler.

H2: Çalışanların güç kültürü düzeyi ile başarı gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların güç kültürü düzeyi ile bağlanma gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışanların güç kültürü düzeyi ile özerklik gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışanların güç kültürü düzeyi ile baskınlık gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Çalışanların başarı kültürü düzeyi ile başarı gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Çalışanların başarı kültürü düzeyi ile bağlanma gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Çalışanların başarı kültürü düzeyi özerklik gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Çalışanların başarı kültürü düzeyi ile baskınlık gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Çalışanların destek kültürü düzeyi ile başarı gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Çalışanların destek kültürü düzeyi ile bağlanma gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

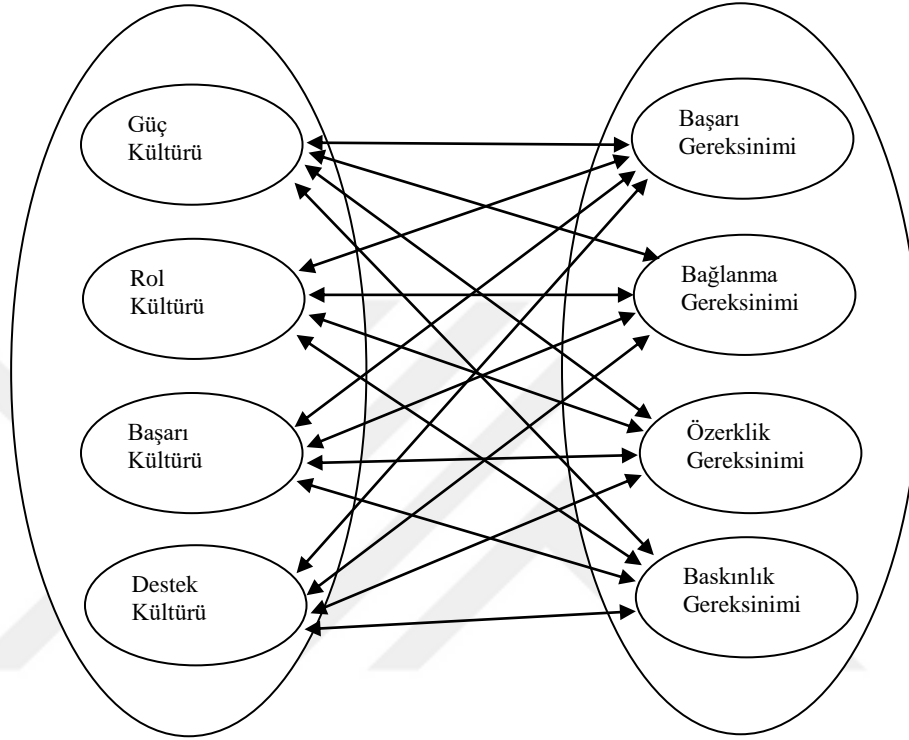
H12: Çalışanların destek kültürü düzeyi ile özerklik gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H13: Çalışanların destek kültürü düzeyi ile baskınlık gereksinimi düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya ait başlangıç modeli Şekil 4.1’de gösterilmiştir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

MOTİVASYON



Şekil 4.1: Araştırmanın başlangıç modeli.

4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Tüm araştırmalar belirli sınırlılıklar dahilinde yapılmaktadır, bu araştırmanın da sınırlılıklarını aşağıdaki şekilde belirtebiliriz:

Araştırma veri toplama aşaması idari personelin genellikle izin kullandığı yaz aylarında gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda araştırma verilerinin toplanmasında bir sınırlılık oluşmuştur.

Araştırma verileri yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla yöntemin kendine özgü sınırlılıkları bu çalışma içinde söz konusudur.

Araştırma Celal Bayar Üniversitesi Rektörlük ve bağlı birimlerde çalışan idari personel ile sınırlıdır.

Ayrıca hassas araştırma konularında bazı çalışanların çekimser davranışlar sergilemeleri ve bu anlamda anket sorularına eğilimlerini tam olarak yansıtmamaları da araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilir.

4.6 Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

4.6.1 Evren ve Örneklem

Araştırma kapsamı içinde olan bireyler, olay, olgu ve objeler, bunların tümü evreni oluşturmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:31).

Bu araştırmanın evrenini Celal Bayar Üniversitesi Rektörlüğü idari personeli oluşturmaktadır.

Bu bağlamda Tablo 4.1’de rektörlük bünyesinde bulunan daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerin personel sayıları ile birlikte araştırmaya katılan personelin çalıştıkları birimlerine ve daire başkanlıklarına göre dağılımı ve yüzdeleri sunulmuştur.

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan personelin birimlere göre dağılımı.

İdari Birimler	Personel Sayısı	Araştırmaya Katılan Personel Sayısı	%
BAP	9	5	55
Basın Halkla İlişkiler	7	4	57
BAUM	10	4	40
Bilgi İşlem Daire Bşk.	17	12	71
Hukuk Müşavirliği	11	4	36
İç Denetim Birimi	5	3	60
İdari Mali İşler Daire Bşk.	17	15	88
Öğrenci İşleri Daire Bşk.	19	10	53
Personel Daire Bşk.	27	15	56
SKS Daire Bşk.	15	11	73
Strateji Geliştirme Daire Bşk.	19	10	53
Uluslararası İlişkiler Ofisi	6	5	83
Yapı İşleri Teknik Daire Bşk.	35	34	97

BAP' ın %55'i, Basın Halkla İlişkiler'in %57'si, BAUM'un %40'ı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın %71'i, Hukuk Müşavirliği'nin %36'sı, İç Denetim Birimi'nin %60'ı, İdari Mali İşler Daire Başkanlığı'nın %88'i, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın %53'ü, Personel Daire Başkanlığı'nın %56'sı, SKS Daire Başkanlığı'nın %73'ü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nın 53'ü, Uluslararası İlişkiler Ofisinin %83'ü, Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı'nın %97'si araştırmaya katılmıştır.

Tablo 4.2'de rektörlük bünyesinde bulunan daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerden araştırmaya katılan personel sayılarının örneklem içindeki frekans dağılımı ve yüzdeleri sunulmaktadır.

Tablo 4.2: Araştırmaya katılan personelin örneklem içindeki dağılımı.

İdari Birimler	Frekans	%
BAP	5	4
Basın Halkla İlişkiler	4	3
BAUM	4	3
Bilgi İşlem Daire Bşk.	12	9
Hukuk Müşavirliği	4	3
İç Denetim Birimi	3	2
İdari Mali İşler Daire Bşk.	15	12
Öğrenci İşleri Daire Bşk.	10	8
Personel Daire Bşk.	15	12
SKS Daire Bşk.	11	8
Strateji Geliştirme Daire Bşk.	10	8
Uluslararası İlişkiler Ofisi	5	4
Yapı İşleri Teknik Daire Bşk.	34	26
Toplam	132	100

Araştırmaya katılan personelin örneklem içindeki dağılımına bakıldığında, örneklemin BAP %4'ünü, Basın Halkla İlişkilerin %3'ünü, BAUM %3'ünü, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı %9'unu, Hukuk Müşavirliği %3'ünü, İç Denetim Birimi %2'sini, İdari Mali İşler Daire Başkanlığı %12'sini, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı %8'ini, Personel Daire Başkanlığı %12'sini, SKS Daire Başkanlığı %8'ini, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı %8'ini, Uluslararası İlişkiler Ofisi %4'ünü, Yapı İşleri Teknik Daire Başkanlığı %26'sını oluşturmaktadır.

Araştırmacılara kolaylık sağlanması bakımından 0,95 güvenlik düzeyi için farklı evren büyüklükleri için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri aşağıdaki Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları (Sekaran,1992).

Evren Büyüklüğü	100	200	250	500	750	1000	5000	10000000
Örneklem Sayısı	80	132	152	217	254	278	357	384

Örneklemin yaş, eğitim düzeyleri, çalışma yılları, medeni durumları, işteki çalışma pozisyonlarına ait demografik bilgiler Tablo 4.4 Medeni Hal, Tablo 4.5 Çalışılan İş Pozisyonu, Tablo 4.6 Eğitim Durumu, Tablo 4.7 Cinsiyet, Tablo 4.8 Çalışma Yılı, Tablo 4.9 Kurumda Çalışma Süresi tablolarıyla sunulmuştur.

Tablo 4.4: Medeni hal.

İdari Birimler	Frekans	%
Bekar	37	28
Evli	95	72
Toplam	132	100

Rektörlük bünyesinde bulunan daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerden araştırmaya katılan personelin %28’i Bekar, %72’si Evlidir.

Tablo 4.5: Çalışılan iş pozisyonu.

İdari Birimler	Frekans	%
Çalışan	105	80
Yönetici	27	20
Toplam	132	100

Rektörlük bünyesinde bulunan daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerden araştırmaya katılan personelin %80’i çalışan, %20’si yönetici olarak çalışmaktadır.

Tablo 4.6: Eğitim durumu.

İdari Birimler	Frekans	%
İlköğretim	6	5
Lise	14	11
Lisans	101	76
Yüksek Lisans	8	6
Doktora	3	2
Toplam	132	100

Rektörlük bünyesinde bulunan daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerden araştırmaya katılan personelin %5'i İlköğretim, %11'i Lise, %76'sı Lisans, %6'sı Yüksek Lisans ve %2'si doktora mezunudur.

Tablo 4.7: Cinsiyet.

İdari Birimler	Frekans	%
Kadın	42	33
Erkek	90	67
Toplam	132	100

Rektörlük bünyesinde bulunan daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerden araştırmaya katılan personelin %33'ü Kadın, %67'si Erkektir.

Tablo 4.8: Çalışma yılı.

İdari Birimler	Frekans	%
1 yıldan az	5	4
1-5 yıl	19	14
6-10 yıl	27	20
11-15 yıl	14	11
16 ve üzeri yıl	67	51
Toplam	132	100

Rektörlük bünyesinde bulunan daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerden araştırmaya katılan personelin %4'ü 1 yıldan az, %14'ü 1-5 yıl, %20'si 6-10 yıl, %11'i 11-15 yıl, %51'i 16 yıl üzeri çalışma yaşamındadır.

Tablo 4.9: Kurumda çalışma süresi.

İdari Birimler	Frekans	%
1 yıldan az	12	9
1-5 yıl	40	30
6-10 yıl	24	18
11-15 yıl	14	11
16 ve üzeri yıl	42	32
Toplam	132	100

Rektörlük bünyesinde bulunan daire başkanlıkları ve diğer idari birimlerden araştırmaya katılan personelin %9'u 1 yıldan az, %30'u 1-5 yıl, %18'i 6-10 yıl, %11'i 11-15 yıl, %32'si 16 yıl üzeri kurumda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin yaş gruplarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında, 20-30 yaş aralığındaki kişiler örneklemin %16,5'ünü, 31-40 yaş aralığındaki kişiler %36,4'ünü, 41-50 yaş aralığındaki kişiler %33,9'unu ve 51 yaş üzeri yaş aralığındaki kişiler ise %13,2'sini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin gelir durumlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında, 1.000-2.000 TL arasında olan kişiler örneklemin %7,3'ünü, 2.001-2.500 TL arasında olan kişiler %32,1'ini, 2.501-3.000 TL arasında olan kişiler %32,5'ini ve 3.001 TL ve üzeri geliri olan kişiler %28,1'ini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 31-50 yaş aralığında, ortalama çalışma süresi ise 11-15 yıl aralığındadır. Bu anlamda tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında araştırmaya katılan personelin yaş ve mesleki kıdemlerinin ortalamasının yüksek olduğu söylenebilir.

4.6.2 Veri Değerlendirme Tekniği

Araştırmada oluşturulan toplam üç sayfalık veri toplama formu demografik değişkenlere ilişkin soruları, örgüt kültürü ve motivasyon değişkenlerine ait ölçekleri kapsamaktadır. Bunlar EK-A'da verilmiştir.

Hazırlanan form aracılığıyla ile toplanan veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların ÖK ve GDÖ ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak maksadıyla bağımsız örneklem t-testleri analizleri yapılmıştır.

4.6.3 Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Altunışık ve çalışma arkadaşları (2004) anketi; Daha önceden belli bir sırada ve yapıda oluşturulan sorulara anket yapılan kişinin verdiği cevaplardan elde edilen veri toplama yöntemi olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda anketler, C.B.Ü. rektörlük bünyesindeki idari personel yöneticileri (Daire Başkanları, Şube Müdürleri) ve çalışanlarından oluşan katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden ve toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel kültür ölçeği (4 boyut, 26 madde), ikinci bölümde Motivasyon Ölçeği (4 boyut, 20 madde) bulunmaktadır.

Örgüt Kültürü Cemalettin İpek (1999) tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği ile ölçümlenmiştir. Ölçek 26 soru ile 4 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar Güç Kültürü, Başarı Kültürü, Destek Kültürü ve Rol/Bürokrasi Kültürü'nden oluşmaktadır. İlk boyut 7, ikinci boyut 6, üçüncü boyut 9 madde ve dördüncü boyut 4 madde ile ölçümlenmektedir (İpek,1999:173). Ölçekte cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Şahin ve İra (2011) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ilk boyut (güç kültürü) için.67, ikinci boyut (başarı kültürü) için.84, üçüncü boyut (destek kültürü) için.91 olarak tespit edilmiştir(İra ve Şahin,2011:9-10).

Ölçme araçları için güvenilirlik düzeyi 70 olarak belirlenmekle birlikte $60 < \alpha < 80$ özellikle sosyal bilimler için kabul edilebilir bir seviye olarak kabul edilmektedir (Özdamar, 2004:633).

Tablo 4.10: Cronbach α katsayılarının güvenilirlik düzeyleri (Kalaycı, Ş., 2010).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçeğin iç güvenilirliği düşük
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilir

Bu çalışmada Örgüt Kültürü Ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmış Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayısı örgüt kültürü ölçeği için .92 olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda ölçeğin yüksek seviyede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgüt kültürü ölçeği alt boyutları için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayısının güç kültürü için.67, başarı kültürü için.88, destek kültürü için.92 ve rol/bürokrasi kültürü için.76 olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların motivasyon düzeyini tespit etmek için Özer ve çalışma arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen “GDÖ Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 20 madde ve 4 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır (Özer vd.,2007:553-571). Cevaplar 5’li Likert (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) ölçeği ile alınmıştır. Aynı araştırma içinde yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları başarı gereksinimi için.75, bağlanma gereksinimi için.69, özerklik gereksinimi için 61, baskınlık/güç gereksinimi için.80 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada Motivasyon Ölçeği için güvenilirlik analizleri yapılmış Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayısı motivasyon ölçeği için.84 olarak tespit edilmiştir. Bu anlamda ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte motivasyon ölçeği alt boyutları için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayısının başarı gereksinimi için.85, bağlanma gereksinimi için.44, özerklik gereksinimi için.79, baskınlık gereksinimi için.89 olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel ortamlarda çalışanlarını anlamak yöneticiler için kilit öneme sahip bir konudur, bu şekilde yöneticiler çalışanları için sağlıklı bir örgütsel iklim oluşturabilir, bu anlamda çalışanları ve motivasyon sebeplerini ölçmek için bu çalışmada GDÖ (Gereksinim Değerlendirme Ölçeği) Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır.

4.7 Analiz ve Bulgular

Araştırmanın değişkenlerle ilgili faktör analizi bulguları, tanımlayıcı bulgular, değişkenler arası ilişkiler, demografik gruplardaki farklılıklar, regresyon analizi bulguları incelenmiş, istatistiksel teknikler kullanılarak yapılan analizler sonucu elde edilen verilere, ulaşılan bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

4.7.1 Değişkenlerle İlgili Faktör Analizi Bulguları

Örgüt kültürü ölçeğinde 26 madde yer almaktadır, ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-11’de verilmektedir.

Örgüt kültürünün alt boyutu olan güç kültürü boyutunda 7 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-11’de görülmektedir, maddeler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre bu boyutta tüm maddeler için faktör yük değerlerinin.450 ve üstünde olduğu görülmüştür.

Güç kültürü alt boyutunda yer alan maddeler madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, bu boyutta yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının üç maddede.400 ve üstünde korelasyona sahip oldukları, kalan dört maddenin madde-toplam korelasyonunun sırasıyla .322,.324,.336,.365 olduğu görülmüştür

Tablo 4.11: Örgüt kültürü ölçeği faktör ve madde analizi sonuçları.

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde- Toplam Korelasyonu
GÜÇ KÜLTÜRÜ		
1.Kurumda değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	.656	.322
2.Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	.683	.365
3.Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)’dir.	.463	.414
4.Herkes yönetimle fikir ayrılığına düşmekten çekinir	.582	.336
5.Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	.538	.404
6.Yönetim sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	.591	.489
7.Güçlü bir rekabet söz konusudur.	.593	.324

Tablo 4.11 (Devam): Örgüt kültürü ölçeği faktör ve madde analizi sonuçları.

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde- Toplam Korelasyonu
BAŞARI KÜLTÜRÜ		
8.Kurumda her şeyin bir standardı vardır	.615	.591
9.Formalitelere çok, sonuca önem verilir.	.545	.598
10.Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	.829	.823
11.Ödüllendirmede başarı esas alınır.	.837	.826
12.Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	.671	.589
13.Yönetim her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	.653	.694
DESTEK KÜLTÜRÜ		
14.Herkes başarı düzeyinin yüksek olması için çabalar.	.677	.626
15.Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir	.748	.637
16.Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	.626	.733
17.İşbirliği rekabete tercih edilir.	.622	.624
18.Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	.744	.795
19.Herkes kurumun başarısı için sorumluluk duyar.	.822	.862
20.Herkes kurumuyla gurur duyar.	.766	.783
21.Herkes kurumu dışı karşı korur ve savunur.	.820	.749
22.Herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür.	.828	.726
ROL/ BÜROKRASİ KÜLTÜRÜ		
23.İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	.556	.529
24.Herkesin her anı planlanmıştır.	.605	.577
25.İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	.733	.600
26.Resmi ilişkiler ön plandadır.	.746	.536

Örgüt kültürü alt boyutu olan başarı kültürü boyutunda 6 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-11’de görülmektedir, maddeler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddeler için faktör yük değerlerinin .500 ve üstünde olduğu görülmüştür.

Başarı kültürü alt boyutunda yer alan maddeler madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, bu boyutta yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının

tamamının .550 ve üzerinde (üç madde .550'nin üzerinde, iki maddenin .800 ve üzerinde, bir maddenin .650 ve üzerinde) korelasyona sahip oldukları görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutu olan destek kültürü boyutunda 9 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-11'de görülmektedir, maddeler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddeler için faktör yük değerlerinin .600 ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Destek kültürü alt boyutunda yer alan maddeler madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, bu boyutta yer alan maddelerin tüm madde-toplam korelasyonlarının .600 ve üzerinde (üç maddenin .600 ve üzerinde, beş maddenin .700 ve üzerinde, bir maddenin .800 üzerinde) korelasyona sahip olduğu görülmüştür.

Örgüt kültürü alt boyutu olan rol/bürokrasi kültürü boyutunda 4 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-11'de görülmektedir, maddeler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddeler için faktör yük değerlerinin .550 ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Rol/Bürokrasi kültürü alt boyutunda yer alan maddeler madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, bu boyutta yer alan maddelerin tüm madde-toplam korelasyonlarının .500 ve üzerinde (üç maddenin .500 ve üzerinde, bir maddenin .600 ve üzerinde) korelasyona sahip olduğu görülmüştür.

Motivasyon ölçeğinde 20 madde yer almaktadır, ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-12'de verilmektedir.

Tablo 4.12: Motivasyon ölçeği faktör ve madde analizi sonuçları.

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde- Toplam Korelasyonu
BAŞARI		
1.Sorumluluk alan bir kişiyim.	.754	.715
2.Olanaklı olan en iyi dereceyi almaya çalışırım.	.743	.752
3.Çalışkanım.	.709	.720
4.İşi olabilecek en iyi şekilde yapmak benim için önemlidir.	.689	.679
5.Kendimi olabileceğimin en iyisi olmak için zorlarım.	.563	.498

Tablo 4.12 (Devam): Motivasyon ölçeği faktör ve madde analizi sonuçları.

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde- Toplam Korelasyonu
BAĞLANMA		
6.Başkaları ile bir arada olmaya çalışırım.	.648	.492
7.Yalnız çalışmaktansa grup içinde çalışmayı tercih ederim.	.756	.275
8.Başkalarının işime karışmasını ve onların işine karışmayı istemem.	.763	.231
9.Kendimi 'takım oyuncusu' olarak nitelendiririm.	.609	.378
10.Görevleri tek başıma yapmaya çalışırım.	.623	.203
ÖZERKLİK		
11.Çok denetlenmeyen bir kariyer isterim.	.605	.464
12.Kendi kendimi planlayabildiğim bir iş isterim.	.600	.541
13.Kendi kendimin patronu olmak isterim.	.681	.640
14.Kendi belirlediğim tempoda çalışmak isterim.	.636	.642
15.Herhangi bir şey için başkalarından izin almayı sevmem.	.606	.566
BASKINLIK		
16.Lider olmayı severim.	.793	.768
17.Grubun liderliğinde aktif rol almak isterim.	.823	.754
18.Başkalarının faaliyetlerini örgütler ve yönetirim.	.578	.631
19.Daha fazla kontrol gücü elde etmek isterim.	.818	.643
20.Grup içinde yöneten olmak isterim.	.810	.835

Motivasyon ölçeği alt boyutu olan başarı gereksinimi boyutunda 5 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-12'de verilmiştir, maddeler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddeler için faktör yük değerlerinin .550 ve üstünde olduğu görülmüştür.

Başarı gereksinimi alt boyutunda yer alan maddeler madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, bu boyutta yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının .450 ve üzerinde (bir maddenin .450 ve üzerinde, bir maddenin .650 ve üzerinde, iki maddenin .700 ve üzerinde) korelasyona sahip oldukları görülmüştür.

Motivasyon ölçeği alt boyutu olan bağlanma gereksinimi boyutunda 5 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo

4-12’de verilmiştir, maddeler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddeler için faktör yük değerlerinin .600 ve üstünde olduğu görülmüştür.

Başarı gereksinimi alt boyutunda yer alan maddeler madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, bu boyutta yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının .200 ve üzerinde (üç maddenin .200 ve üzerinde, bir maddenin .350 ve üzerinde, bir maddenin .450 ve üzerinde) korelasyona sahip oldukları görülmüştür.

Motivasyon ölçeği alt boyutu olan özerklik gereksinimi boyutunda 5 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-12’de verilmiştir, maddeler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddeler için faktör yük değerlerinin .600 ve üstünde olduğu görülmüştür.

Özerklik gereksinimi alt boyutunda yer alan maddeler madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, bu boyutta yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının .450 ve üzerinde (bir maddenin .450 ve üzerinde, iki maddenin .500 ve üzerinde, iki maddenin .600 ve üzerinde) korelasyona sahip oldukları görülmüştür.

Motivasyon ölçeği alt boyutu olan baskınlık gereksinimi boyutunda 5 madde yer almaktadır. Bu boyuta ilişkin uygulanan faktör ve madde analizi sonuçları Tablo 4-12’de verilmiştir, maddeler üzerinde yapılan faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddeler için faktör yük değerlerinin .550 ve üstünde olduğu görülmüştür.

Baskınlık gereksinimi alt boyutunda yer alan maddeler madde analizi ile incelenmiş; analiz sonucunda, bu boyutta yer alan maddelerin madde-toplam korelasyonlarının tamamının .750 ve üzerinde (iki maddenin .600 ve üzerinde, iki maddenin .750 ve üzerinde, bir maddenin .800 ve üzerinde) korelasyona sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 4.13: KMO ölçek yeterliliği ölçütü ve Bartlett küresellik testi.

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği Ölçütü.		,825
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık χ^2	1331,091
	SD	190
	P	,000

Örgüt kültürü ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla elde edilen verilere (Tablo 4.13) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Bartlett'in Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,825 olduğu görülmüştür. Burada KMO oranınının 0,5'in üzerinde çıkması ve 1'e yakın olması istenmektedir. Bu anlamda 0,825 değeri verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($X^2 = 1331$, $p < 0,001$).

Tablo 4.14: KMO ölçek yeterliliği ölçütü ve bartlett küresellik testi.

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği Ölçütü.		,888
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık x^2	2160,422
	SD	325
	P	,000

Motivasyon ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla elde edilen verilere (Tablo 4.14) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Bartlett'in Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,888 olduğu görülmüştür. Burada KMO oranınının 0,5'in üzerinde çıkması ve 1'e yakın olması istenmektedir. Bu anlamda 0,888 değeri verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($X^2 = 2160$, $p < 0,001$).

4.7.2 Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmada 132 katılımcıdan elde edilen tanımlayıcı istatistiklere göre kullanılan bağımsız değişken olan örgüt kültürü ve alt boyutlarıyla, bağımlı değişken olan motivasyon ve alt boyutlarına ilişkin (en küçük, en büyük ve ortalama) değerler Tablo 4.15, Tablo 4.16 ve Tablo 17'de verilmektedir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü ölçeğinde yer alan toplam 26 madde dört boyut ayrı ayrı ve tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizler yapılmıştır. Bağımlı değişken olan motivasyon değişkeni ise 20 madde ve dört boyut olarak yine ayrı ayrı tümleşik olarak aritmetik ortalamalar alınarak analizleri yapılmıştır. Hesaplamalar yapılırken en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak kaydıyla puanlama bu kriterler esas alınarak yapılmıştır.

Tablo 4.15: Örgüt kültürü alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.

Kültür Tipi	Ortalama	Standart Sapma	En Düşük	En Yüksek
Güç Kültürü	3,50	0,65	1	5
Başarı Kültürü	3,04	1,06	1	5
Destek Kültürü	3,09	0,95	1	5
Rol Kültürü	3,24	0,84	1	5

Üniversite rektörlüğü çalışanlarında genel anlamda hakim olan kültür tipinin belirlenmesi amacıyla 4 örgüt kültürü tipinin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, bu sonuçlar Tablo 4.15’ de gösterilmiştir. Üniversite rektörlüğü çalışanlarında yaygın kültürün ”Güç Kültürü” olduğu (Ort: 3,4968) anlaşılmıştır. Güç Kültürünü takip kültür tipleri sırasıyla “ Rol/Bürokrasi Kültürü”, “ Destek Kültürü” ve “Başarı Kültürü” tipleridir.

Tablo 4.16: Motivasyon alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri.

Motivasyon	Ortalama	Standart Sapma	En Düşük	En Yüksek
Baş_Ger	4,52	0,56	1	5
Bağ_Ger	3,77	0,60	1	5
Öz_Ger	3,69	0,84	1	5
Bas_Ger	3,61	0,88	1	5

Üniversite rektörlüğü çalışanlarında motivasyon alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında ilk sırada “Başarı Gereksinimi” olduğu (Ort: 4,5152), bu boyutu sırasıyla “Bağlanma Gereksinimi”, “Özerklik Gereksinimi” ve “Baskınlık Gereksinimi” boyutlarının takip ettiği görülmüştür (Tablo 4.16).

Tablo 4.17: Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler.

Değişken	Toplam	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma
Örgüt Kültürü	132	1	5	3,22	0,71
Motivasyon	132	1	5	3,90	0,50

Örgüt Kültürü ve Motivasyon değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama değerleri Tablo 4.17’de verilmektedir.

4.7.3 Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Kalaycı (2010)'a göre korelasyon katsayılarının Tablo 4.18'de gösterilen aralıklar baz alınarak değerlendirilmelidir.

Tablo 4.18: Korelasyon katsayılarının tanımladığı ilişki düzeyi (Kalaycı, Ş., 2010).

Korelasyon Katsayısı (r)	İlişki Düzeyi
0,00 – 0,25	Çok Zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

Tablo 4.19: Ortalama standart sapma ve korelasyon değerleri.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1.GK	1				0,004	0,000	0,005	0,088
2.RK	,443(**)	1			0,019	0,033	0,019	0,369
3.DK	298(**)	,666(**)	1		0,041	0,045	0,426	0,035
4.BK	,280(**)	,614(**)	,759(**)	1	0,008	0,069	0,219	0,052
5.BAŞ_GER	251(**)	,205(**)	,178(*)	,231(**)	1			
6.BAĞ_GER	,313(**)	,185(*)	,175(*)	,159	,458(**)	1		
7.BAS_GER	,246(**)	,204(*)	,070	,108	,365(**)	,421(**)	1	
8.ÖZ_GER	,149	-,079	-,184(*)	-,170	,004	,075	,473(**)	1

** $p < .01$, * $p < .05$

Analiz sonucunda; örgütsel kültürün alt boyutları (güç kültürü, rol/(bürokrasi) kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü) ile bağımlı değişken olan motivasyonun alt boyutları (başarı gereksinimi, bağlanma gereksinimi, özerklik gereksinimi ve baskınlık gereksinimi) arasındaki ilişki düzeyleri tespit edilmiştir. Güç Kültürünün, başarı gereksinimi ($0,004 < 0,01$), bağlanma gereksinimi ($0,000 < 0,01$), baskınlık gereksinimi ($0,005 < 0,01$) ile pozitif yönde anlamlı ancak düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, özerklik gereksinimi ($0,088 > 0,05$) ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi ise görülmemektedir. Rol/Bürokrasi Kültürünün, başarı gereksinimi

(0,041<0,05), bağlanma gereksinimi (0,033<0,05), baskınlık gereksinimi (0,019<0,05) ile pozitif yönde anlamlı ancak düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, özerklik gereksinimi (0,369>0,05) ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi ise görülmemektedir. Başarı Kültürünün, başarı gereksinimi (0,008<0,001) ile pozitif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, bağlanma gereksinimi (0,069>0,05), baskınlık gereksinimi (0,219>0,05) ve özerklik gereksinimi (0,052>0,05) ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi ise görülmemektedir. Destek Kültürünün, başarı gereksinimi (0,041<0,05) ve bağlanma gereksinimi (0,045<0,05) ile pozitif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, baskınlık gereksinimi (0,426>0,05) ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı, özerklik gereksinimi (0,035<0,05) ile istatistiksel olarak anlamlı negatif yönde ancak düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

4.7.4 Regresyon Analizi Bulguları

Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonu etkisinin ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda ilişkilendirdiğimiz değişkenlerimizden örgüt kültürü bağımsız değişken (X), motivasyon değişkeni ise bağımlı değişken (Y) olarak alınmıştır.

Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna ilişkin regresyon analiz sonuçları Tablo 4.20' de verilmektedir.

Tablo 4.20: Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisinin regresyon analizi sonuçları.

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1 Sabit	3,494	,201		17,368	,000
OK	,125	,061	,177	2,045	,043

a Bağımlı Değişken: MK

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında örgüt kültürü ve motivasyon değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=0,043 < \alpha=0,05$).

Regresyon analizi sonucunda örgüt kültürünün bağımlı değişken olan motivasyonun varyansını sadece %3.1 oranında açıkladığı ($R=0,177$, $R^2=0,031$) anlaşılmaktadır. Bu anlamda üniversitede araştırmaya katılan rektörlüğe bağlı birimlerdeki idari çalışanların motivasyon düzeyinin etkilenmesinin örgüt kültürüne çok düşük düzeyde bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.21: Güç kültürü regresyon analizi sonuçları.

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1	Sabit	2,994	,228		13,117	,000
	GK	,258	,064	,332	4,017	,000

a Bağımlı Değişken: MK

Güç kültürü alt boyutunun regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında güç kültürü ve motivasyon değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($p=0,000 < \alpha=0,05$).

Regresyon analizi sonucunda güç kültürünün bağımlı değişken olan motivasyonun varyansını %11.02 oranında açıkladığı ($R=0,332$, $R^2=0,1102$) anlaşılmaktadır. Bu anlamda üniversitede araştırmaya katılan rektörlüğe bağlı birimlerdeki idari çalışanların motivasyon düzeyinin etkilenmesinin güç kültürüne düşük düzeyde bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.22: Rol/bürokrasi kültürü regresyon analizi sonuçları.

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1	Sabit	3,571	,172		20,719	,000
	RK	,100	,052	,168	1,946	,054

a Bağımlı Değişken: MK

Rol/Bürokrasi kültürü alt boyutunun regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında rol kültürü ve motivasyon değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmemektedir ($p=0,054 > \alpha=0,05$).

Regresyon analizi sonucunda rol kültürünün bağımlı değişken olan motivasyonun varyansını sadece %2.8 oranında açıkladığı ($R=0,168$, $R^2=0,028$) anlaşılmaktadır. Bu anlamda üniversitede araştırmaya katılan rektörlüğe bağlı birimlerdeki idari çalışanların motivasyon düzeyinin etkilenmesinin rol kültürüne çok düşük düzeyde bağlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4.23: Başarı kültürünün regresyon analizi sonuçları.

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1 Sabit	3,770	,133		28,308	,000
BK	,041	,041	,087	1,000	,319

a Bağımlı Değişken: MK

Başarı kültürü alt boyutunun regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında başarı kültürü ve motivasyon değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmemektedir ($p=0,319 > \alpha=0.05$).

Regresyon analizi sonucunda başarı kültürünün bağımlı değişken olan motivasyonun varyansını sadece %0.8 oranında açıkladığı ($R=0,087$, $R^2=0,007$) anlaşılmaktadır. Bu anlamda üniversitede araştırmaya katılan rektörlüğe bağlı birimlerdeki idari çalışanların motivasyon düzeyinin etkilenmesinin başarı kültürüne bağlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.24: Destek kültürü regresyon analizi sonuçları.

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta	B	Standart Hata
1 Sabit	3,805	,150		25,302	,000
DK	,029	,046	,055	,627	,532

a Bağımlı Değişken: MK

Destek kültürü alt boyutunun regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında destek kültürü ve motivasyon değişkenleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu görülmemektedir ($p=0,532 > \alpha=0.05$).

Regresyon analizi sonucunda destek kültürünün bağımlı değişken olan motivasyonun varyansını sadece %0.3 oranında açıkladığı ($R=0,055$, $R^2=0,003$) anlaşılmaktadır. Bu anlamda üniversitede araştırmaya katılan rektörlüğe bağlı birimlerdeki idari çalışanların motivasyon düzeyinin etkilenmesinin destek kültürüne bağlı olmadığı görülmektedir.

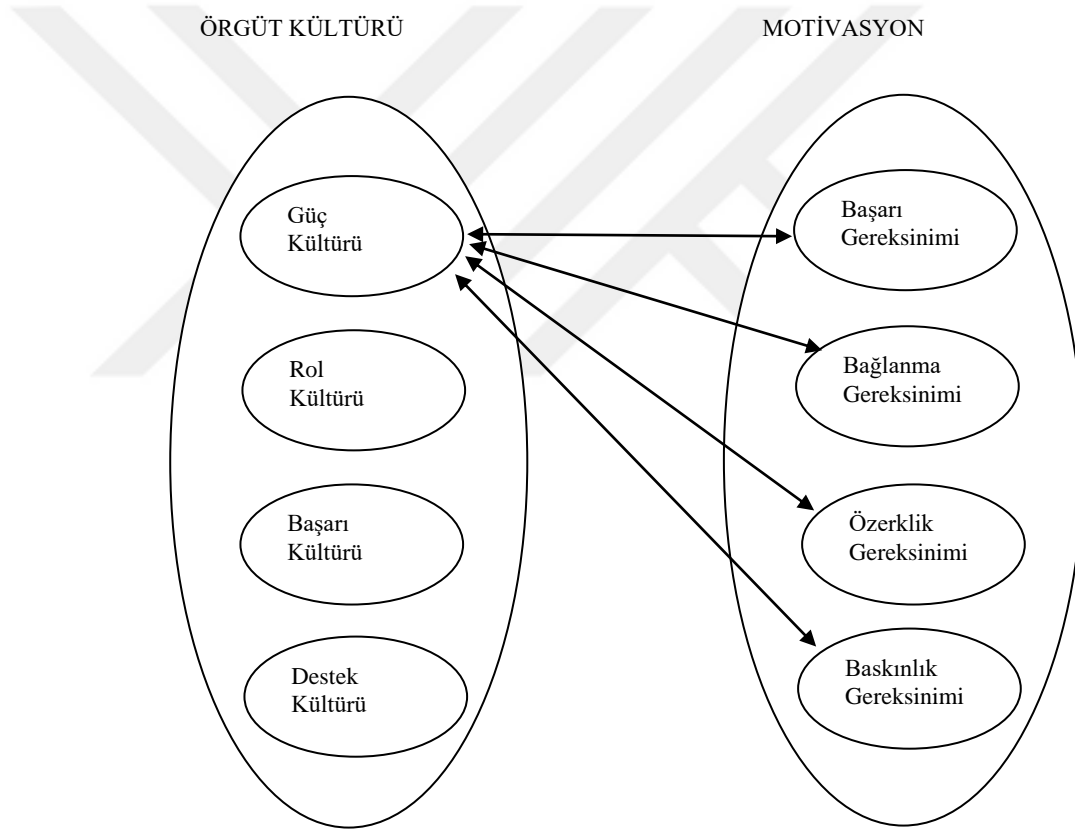
Tablo 4.25: Hipotez bulguları.

Hipotez	Sonuç
Hipotez 1: Örgüt Kültürü çalışanların motivasyonunu anlamlı olarak etkiler	Kabul
Hipotez 1a: Güç Kültürü çalışanların motivasyonunu anlamlı olarak etkiler	Kabul
Hipotez 1b: Rol Kültürü çalışanların motivasyonunu anlamlı olarak etkiler	Red
Hipotez 1c: Başarı Kültürü çalışanların motivasyonunu anlamlı olarak etkiler	Red
Hipotez 1d: Destek Kültürü çalışanların motivasyonunu anlamlı olarak etkiler	Red
Hipotez 2: Güç Kültürü ile Başarı Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 3: Güç Kültürü ile Bağlanma Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 4: Güç Kültürü ile Özerklik Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
Hipotez 5: Güç Kültürü ile Baskınlık Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 6: Rol Kültürü ile Başarı Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 7: Rol Kültürü ile Bağlanma Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 8: Rol Kültürü ile Özerklik Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
Hipotez 9: Rol Kültürü ile Baskınlık Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 10: Başarı Kültürü ile Başarı Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 11: Başarı Kültürü ile Bağlanma Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
Hipotez 12: Başarı Kültürü ile Özerklik Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
Hipotez 13: Başarı Kültürü ile Baskınlık Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
Hipotez 14: Destek Kültürü ile Başarı Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 15: Destek Kültürü ile Bağlanma Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 16: Destek Kültürü ile Özerklik Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Hipotez 17: Destek Kültürü ile Baskınlık Gereksinimi arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red

Araştırmanın hipotez sonuçlarına bakıldığında oluşturulan onyeddi hipotezin onbirinin kabul edildiği görülürken altı hipotezin ise red edildiği görülmektedir. Bununla birlikte hipotez 1'in alt hipotezlerinden birinin kabul edildiği, üçünün red edildiği kabul edilen alt hipotezin güç kültürü alt boyutu ile oluşturulan hipotez olduğu görülmektedir.

Analiz sonuçlarında elde edilen bulgulara ve regresyon analizi sonuçlarına göre üniversite rektörlüğünde baskın olan kültür tipinin ve çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olan boyutun güç kültürü olduğu belirlenmiştir, bu tespitler sonucunda araştırmanın sonuç modeli aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Araştırmaya ait sonuç modeli Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2: Araştırmanın sonuç modeli.

4.7.5 Demografik Gruplar Açısından Farklılıklar

Araştırmada örgütsel kültürünün ve motivasyonun cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonuna gibi 3 ayrı özelliğe göre farklılık gösterip göstermediği “t-testi” ile test edilmiştir.

Uslu (2004), Ege Üniversitesinde öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarına yönelik araştırmasında öğretim elemanlarının çalıştığı birim, akademik unvan, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetici olma ve cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü algılarının farklılık gösterdiğini belirtmektedir (Uslu, 2004:108-110).

Bakan ve arkadaşları (2004) üniversitelerdeki akademik personel arasındaki araştırmasında örgütsel uygulamalar sonucunda çalışılan kurumun örgüt kültürü düzeyini tespit etmişlerdir. Bu çalışmalarında örgüt kültürü ile yaş, çalışma süresi, idari görev, unvan değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedirler ancak cinsiyet ile örgüt kültürünün anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığını ortaya koymaktadırlar (Bakan vd., 2004:79).

Karakaya ve Ay (2007) araştırmalarında bireysel motivasyon faktörleri ile demografik özellikler olan meslek, yaş, gelir durumu, eğitim, medeni durum ve mesleki kıdem arasında anlamlı ilişkiler tespit etmektedirler (Karakaya ve Ay,2007:55-67).

Soykenar (2008) araştırmasında motivasyon faktörlerinin sağlık personelinin motivasyonunu yaşa, mesleğe, meslek kıdemine ve cinsiyete göre farklı derecelerde etkilediğini ortaya koymaktadır (Soykenar,2008:112).

Tarakçıoğlu ve arkadaşları bir işletmede 123 büro çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmalarında motivasyonun demografik faktörler açısından farklılığını araştırmışlardır, bu çalışmada motivasyon düzeyi cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılık gösterirken, medeni hale göre farklılık göstermemektedir (Tarakçıoğlu, vd., 2010:3-20).

Örgüt kültürünün cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.26'da verilmiştir. Analiz sonucunda örgüt kültürü cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.26: T testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Örgüt Kültürü	Kadın	42	3,3131	0,67915	0,928
	Erkek	90	3,1729	0,72494	
	Evli	95	3,4546	0,66349	0,443
	Bekar	37	3,1241	0,71366	
	Çalışan	105	3,2586	0,66966	0,261
	Yönetici	27	3,0579	0,84908	

Motivasyon düzeylerinin cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonuna göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.27’de verilmiştir. Analiz sonucunda motivasyon cinsiyete, medeni duruma ve iş pozisyonuna göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.27: T Testi bulguları.

Değişken	Grup	N	Ort.	SS	Sig
Motivasyon	Kadın	42	3,9131	0,50171	0,895
	Erkek	90	3,8872	0,50612	
	Evli	95	3,8700	0,51117	0,806
	Bekar	37	3,9611	0,48860	
	Çalışan	105	3,8971	0,47857	0,884
	Yönetici	27	3,8889	0,59861	

Analizlerin sonuçları çalışanların örgüt kültürü algılarının ve motivasyon düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık göstermediğini göstermektedir, bu anlamda analiz sonuçları örgüt kültürü algılarının ve motivasyon düzeylerinin demografik gruplara göre anlamlı farklılık gösterdiği literatürdeki çalışmalarla benzeşmemektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler çok çeşitli sınıflandırılmalarla tarif edilebilirler, kuruluş amaçları itibariyle birbirlerinden çok farklılık gösterebilirler, ancak bütün örgütlerin merkezinde çalışanlar ve onların gösterdiği performanslar bulunmaktadır. Özellikle sanayi devrimi sonrası kar amaçlı örgütlerin daha verimli olabilmesi için organizasyon yapıları ile ilgili çok çeşitli araştırmalar akademisyen ve yazarlar tarafından yapılmıştır. Bununla birlikte diğer amaçlarla kurulan örgütler içinde birçok araştırma ve çalışma literatüründeki yerini almıştır, işte bu çalışmaların ulaştıkları sonuçlar bize örgütlerin günümüz rekabet koşullarında sektörlerinde etkili birer aktör olarak kalabilmelerini örgütlerin gösterdikleri performansa bağlı olduğunu söylemektedir. Örgütlerin rekabet edebilecek bu performansı göstermelerini sağlayacak en önemli unsur bünyelerindeki çalışanlarıdır.

Bu bağlamda örgütlerin kültürü örgüt çalışan uyumunu maksimize etmesi, ortaya çıkacak sorunları önceden tespit edebilmeye olanak vermesi, çalışan fikir ve önerilerinin örgüt üst yönetimine ulaşabilmesi, dinamik bir yapıya sahip olması çalışan motivasyonu açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın uygulaması Manisa ilindeki Celal Bayar Üniversitesi'nde çalışan idari personel üzerinde gerçekleştirilmiş ve araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılandırılmış soru formu yoluyla veriler toplanmıştır. Soru formu araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekleri (Örgüt Kültürü Ölçeği ve GDÖ Motivasyon Ölçeği) içermektedir.

Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek seviyededir.

Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulgular şu şekildedir:

Örnekleme grubunun örgüt kültürü algıları ve motivasyon düzeyi cinsiyet, iş pozisyonuna veya medeni hallerine göre farklılık göstermemektedir. Bu kapsamda,

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'ne verilen cevaplar aracılığıyla idari personelin çalıştıkları üniversitede algıladıkları baskın örgüt kültürü tipleri tespit edilmiştir. Motivasyon ölçeğine verilen cevaplarla idari personelin göstermiş olduğu motivasyon türleri tespit edilmiştir. Bunlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Üniversite rektörlüğünde genel olarak baskın örgüt kültürünün Güç Kültürü olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla rol/bürokrasi kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü takip etmektedir. Ancak takip eden kültür tiplerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu söylenebilir.

Üniversite rektörlüğünde baskın olan motivasyon türünün başarı gereksinimi olduğu tespit edilmiştir. Bunu takip eden türün sırasıyla bağlanma gereksinimi, özerklik gereksinimi ve baskınlık gereksinimi olduğu görülmektedir.

Örnekleme grubunun motivasyon düzeyini örgüt kültürü çok düşük oranda etkilemekte %3.1, bu sonuçta istatistiksel olarak anlamlı görülmeyle birlikte, örgüt kültürünün üniversite rektörlüğünde çalışanların motivasyonunu çok düşük düzeyde etkilediği görülmektedir.

Bununla birlikte güç kültürünün motivasyonun alt boyutlarıyla ilişkilerine bakıldığında, başarı gereksinimi, bağlanma gereksinimi ve baskınlık gereksinimi ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, özerklik gereksinimi ile ilişkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Rol/Bürokrasi kültürünün motivasyonun alt boyutlarıyla ilişkilerine bakıldığında, başarı gereksinimi, bağlanma gereksinimi ve baskınlık gereksinimi ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, özerklik gereksinimi ile ilişkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Başarı kültürünün motivasyonun alt boyutlarıyla ilişkilerine bakıldığında, başarı gereksinimi ile düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, özerklik gereksinimi, bağlanma gereksinimi ve baskınlık gereksinimi ile ilişkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Destek Kültürünün motivasyonun alt boyutlarıyla ilişkilerine bakıldığında, özerklik gereksinimi, başarı gereksinimi ve bağlanma gereksinimi ile düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, baskınlık gereksinimi ile ilişkisinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bu kapsamda, üniversite rektörlüğünde idari personel üzerinde çok düşük düzeyde motivasyon oluşturan örgütün kültürünün rektörlük özelinde baskın bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir, akademik personel ve öğrenciler üzerindeki bir

çalışmada kültürün algı düzeyi farklılık gösterebilir ve farklı sonuçlara ulaşılabilir, bu anlamda üniversite rektörlük idari personeli ile örgütün kültürü arasında kuvvetli bir etkilenme görülmemektedir.

Bunun dışında örgütün kültürünün motivasyonu çok düşük düzeyde etkilemesinin analizi alt boyutlar üzerinden yapıldığında güç kültürü boyutunun çalışanların motivasyona etkisi yüksek olmamakla birlikte diğer boyutlardan belirgin bir şekilde ayrıldığı ve çalışanların motivasyonu üzerinde bir etkiye sahip olduğu açıkça görülmektedir, diğer alt boyutlara bakıldığında rol/bürokrasi kültürü boyutu çalışanların motivasyonunu çok düşük oranda etkilemekte, başarı kültürü ve destek kültürü boyutlarının ise çalışanların motivasyonuna etkisinin olmadığı görülmektedir.

Araştırmada ulaşılan bulgular sonucunda öneriler şu şekilde söylenebilir:

Bu çalışma, Manisa ilindeki Celal Bayar Üniversitesi Rektörlük bünyesindeki idari çalışanlarının örgüt kültürünün çalışanların motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmak amacıyla söz konusu çalışanlar üzerinde anket yapılmak suretiyle sonuçlara ulaşılan araştırma niteliğinde bir çalışmadır. Başka sektörlerde araştırmanın değişkenleri açısından yakın çalışmalar yapıldığı bu çalışmaların genelinde anlamlı ve pozitif oranda değişkenler arasında etkileşimin olduğu görülmektedir.

- 1- Üniversite yönetimi örgüt kültürünün idari personel tarafından nasıl algılandığı üzerine çalışma yapılabilir.
- 2- Araştırma genişletilerek üniversitedeki tüm çalışanlar üzerinde çalışma yapılabilir ve bunun sonuçları idari personel üzerindeki çalışmayla karşılaştırılabilir.
- 3- Çalışanların örgüt kültürü algısının yönetsel faktörleri araştırılabilir.
- 4- Çalışanların motivasyonunu etkileyen diğer faktörlerin (örgüt iklimi, örgütsel bağlılık v.b.) araştırılarak örgüt kültürü ile karşılaştırılması yapılabilir.
- 5- Pheysy Örgüt Kültürü modelinde motivasyon kaynağını, rol/bürokrasi kültüründe sözleşmeye dayalı kişisel yükümlülüklerin, güç kültüründe ödül ümidi, ceza korkusu ve güçlü bir şahsa (patron) gösterilen sadakatin, başarı kültüründe başarı ve mükemmellikten tatmin olma ile göreve ve amaca bağlılığın, destek kültüründe ise kişinin yaptığı işi sevmesi, iş

arkadaşlarının kişisel gereksinim ve değerlerine saygı duyup önem vermesinin oluşturduğunu belirtmektedir, bu anlamda çalışanlar özelinde yukardaki belirtilen motivasyon kaynakları araştırılabilir, motivasyon eksikliğine neden olduğu düşünülen ya da motivasyon sağlamadığı tespit edilen konular üzerinde yönetim gerekli düzenlemeleri yapabilir.

6- McClelland kuramında yöneticilerin çalışanların hissettiği ihtiyacı belirlemeli ve personel seçim ve yerleştirme sistemlerini ona göre yapmalarını söylemektedir, aynı zamanda başarı gereksiniminin diğer gereksinimlerden güçlü olduğunu belirtmektedir, araştırma sonuçlarında da üniversitedeki baskın motivasyon türünün başarı gereksinimi olduğu görülmektedir. Üniversite yönetimi tarafından çalışanların ihtiyaçları daha kapsamlı belirlenebilir, gerek bu çalışmada belirtilen motivasyon araçları ve gerekse daha başka yönetsel ve psikolojik motivasyon araçları kullanılarak çalışanların motivasyon düzeyi artırılabilir.

7- Çalışanların motivasyon düzeyinin yükseltilmesi için özellikle kültürün alt boyutlarının incelenmesi gerekmektedir, üniversite yönetimi bu yönde araştırmalarını derinleştirebilir özellikle rol/bürokrasi, başarı ve destek kültürü boyutlarının motivasyona etki yapmamasının veya çok düşük etki yapmasının sebepleri araştırılabilir. Bu boyutların çalışanlar tarafından algılanma düzeylerinin düşük olmasının nedenleri belirlenerek kültürün bu alt boyutları çalışanlar üzerinde daha baskın hale getirilebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan hareketle örgüt kültürünün motivasyon üzerinde etkisinin çok düşük düzeyde olmasının sebepleri araştırılarak, gelecek araştırmalarda örgüt kültürü açısından yeni pencereler açılabilir. Bu alandaki daha önceki çalışmalarla karşılaştırma yapılarak farklılıklar üzerinden araştırma konusu olacak yeni hipotezlere farklı bakış açıları kazandırılabilir. Bu anlamda örgüt kültürü ve motivasyon ilişkisinin gelişimine, yeni yönetim yaklaşımlarının oluşmasına katkı sunulabilir. Çalışanların performansı ile doğrudan ilişkili bu iki değişken üzerinde kapsamlı daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Adair, J., *Etkili Motivasyon*, Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2013.
- Aiman-Smith, L., “ What Do We Know About Developing And Sustaining A Culture Of Innovation”, *What Do We Know Journal Rewiew*, 1-5, 2004
- Akkoç, İ, Turunç, Ö, Çalışkan, A, Gelişim Kültürü ve Lider, Desteğin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi; İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü, *İŞGÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13, 4, 2012.
- Akyıldız, H., Turunç, Ö., *Çalışma Psikolojisi*, Alter Yayıncılık, Ankara, 2013.
- Aktan, C., “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği”, TÜGİAD Yayını, İstanbul, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/motivasyon-teorileri.htm>, Erişim: Haziran 2015.
- Altuğ, D., *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı*, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997.
- Aşıkoğlu, M., “*İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*”, Üniversite Kitabevi, İstanbul, 1996.
- Atalay, A., “Motivasyon ve Motivasyon Süreci“, <http://www.humansourcesfocus.com/makale016.asp>, Erişim: Haziran 2015.
- Atılğan, E., Tarcan, E., Aksu, A., *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Motivasyonunun Önemi: Antalya Yöresinde Bir Araştırma*, Turizm İşletmelerinde İnsan kaynakları Yönetimi, Nevşehir, 2000.
- Bakan, G., Büyükbeşe, T., Bedestenci, Ç., *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik Ampirik Yaklaşım*, İstanbul Aktüel Yayınları, 2004.
- Barutçugil, İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.

- Başaran, İ.E., *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Gül Yayınevi, Ankara, 2008.
- Baykal, B., “*Kişiler Arası İletişim ve Motivasyon*”, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları N.17, İzmir, 2002.
- Baysal, A.C., Tekarslan, E., *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul, Avcıol Basım-Yayın, 1996.
- Boyacı, C., Antalya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Turistik İşletmelerde Yönetim Düzeyinde Çalışan Personele, İşe, İşletmeye ve Sektöre İlişkin Motivasyon Seviyesi Ölçme Çalışması, 3. Ulusal Turizm Kongresi, 1992.
- Beach, R., *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993.
- Brooks, I., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, UK, 2003.
- Cameron, K.S., Quinn, R., *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based On The Competing Values Framework* Prentice Hall Series In Organizational Development, 1999.
- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara Siyasal Kitabevi, 1994.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E.M., *Örgütsel Davranış*, Arıkan BasımYayın, İstanbul, 2006.
- Canöz, K., Kurum Kültürünün Oluşumunda Kurum İçi Motivasyonun Rolü Üzerine Teorik Bir Çalışma, *e-Journal of New World Sciences Academy*, Vol: 5, No: 2, 2010.
- Cesare, J., Sadri, G., *Do All Carrots Look the Same? Examining the Impact of Culture on Employee Motivation*, Management Resarch News, 2003.
- Demir, H., Okan, T., Motivasyon Üzerinde Ulusal Kültür Etkisi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11/1, 121-142, Ankara, 2009.
- Denison, D., Mishra, A., “*Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness.*” *Organization Science* 6.2, 204-223, 1995.
- Denison, D., Spreitzer, G.M., “*Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach*”, *Research in Organizational Change and Development*, 1991.

Deshpande, R. ve Webster, Jr. F. E., Organizational Culture and Marketing; Defining The Research Agende, Journal Of Marketing, 53, s. 3-15, 1989.

Doğan, B., Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 2006.

Ergül, H.F., Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4.(14), 2005

Erkmen, T, Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, No: 2381, İstanbul, 2010.

Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay. No: 174, Doğan Basımevi, Ankara, 1978.

Gallagher, K., People In Organizations, Blackwell Business, Cambridge, 1997.

Govindarajulu, N., Daily, B., Motivating Employees for Environmental Improvement, Industrial Management & Data Systems, 2004.

Greenberg, J., Baron, R.A., Behavior in Organizations, 6th Edition, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1997.

Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara, 2007.

Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, Rota Yayın, İstanbul, 1997.

Hasanoğlu, M., Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52, 2004.

Hanks, K., İnsanları Motive Etme Sanatı, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Hofstede, G., Culture's Consequences International Differences in Work-Related Values, Sage Publication, London, 1991.

İpek, C., Resmi Liseler ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1999.

- İra, N., Şahin, S., Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2011.
- İşcan, Ö.F., Timuroğlu, M.K., Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:21, Sayı: 1, Erzurum, 2007.
- Kalaycı, Ş., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2010.
- Kanfer, R., *Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology*. In Dunette. M.D. ve Hough. L.M. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Volume 1. (Second Edition)*. (75-170). Palo Alto. Consulting Psychologists Pres Inc. 1990.
- Karakaya, A., AY, F.A., Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 64, Sivas, 2007.
- Karatepe, S., *Örgütlerde İletişim-Güdüleme İlişkisi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.
- Kavi, E., Çift S Modeli Boyutuyla Örgüt Kültürünün Motivasyon Düzeyine Etkisi, Bankacılık ve Özel Finans Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 54, 2008.
- Ke, Welling ve Kwok, Koe Wei, “ Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation “, *Decision Support Systems*, 45, 208-218, 2008.
- Klein, R., Bigley, G., Roberts, H., “Organizational Culture In High Reliability Organizations: An Extension”, *Human Relations*, 771-793, 1995.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013.
- Koşar, S., Çalık, T., *Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2011.
- Lam, T., Baum, T., Pine, R., Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants, *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 13, 35-42, 2001.

Lewis, Dianne, “ How Useful A Concept Is Organizational Culture And The Deployment Of Sytems Development Methodologies” *MIS Quarterly*, 31, 1, 35-58, 1998.

Lindner, J.R., Understanding Employee Motivation, *Journal Of Extension*, 1998.

Livari, J., HUISMAN, M., “ The Relationship Beetwen Organizational Culture and The Deployment of Systems Development Methodologies”, *MIS Quarterly*, 2007.

Lukasova, R., “ Organizational Culture: Relatioship Between Organizational Character and Behavior”, *Sisteminiai Tyrimai*, 32, 1392-1142, 2004.

Luthans, F., *Organizational Behavior*, Mcgraw-Hill, NewYork, 2002.

Malinowski, Bronislaw, *İnsan ve Kültür*, Çev. Fatih GÜMÜŞ, V yayınları, Ankara, 1990.

Mayo, Andrew, *Managing Carees, Strategies for Organizations*, London, InSTITUTE of Personal Management, 1994.

Mcclelland, D.C., Achivement and Entrepreneureship: A Longitudinal Study, *Journal of Personality and Social Phsyscology*, 389-392,1965.

Mink, O., Keith, O., Esterhuysen, P., *Change At Work*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

Newstorm, J., Davis, K., *Organizational Behviour: Human at Work*, Mcgraw-Hill, NewYork, 1993.

Oral, S., Kuşlivan, Z., Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar, *Verimlilik Dergisi*, 1997.

Ölçer, F., Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:25, 9-12, 2005.

Önen, L., Tüzün, B., *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Özdamar, K., *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Genişletilmiş 5. Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2004.

Özer Süral, P., Timurcandan Özmen, Ö. N., Eriş, E.D., Öğrenilmiş Gereksinimlere Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 2007.

Özkalp, E., Kirel, Ç., *Örgütsel Davranış*, Güven Yayıncılık, Eskişehir, 2005

Özkalp, E., *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, 173, Eskişehir, 2001

Peker, Ömer, *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, No: 258, Ankara, 1995.

Pheysey, D.C., *Organizational Cultures: Types and Transformations*, Routhledge, London, 1993.

Rhoades, L., Eisenberger, R., Perceived Organizational Support; A Review of the Literature, *Journal of Applied Psychology*, 2002.

Prokopenko, J., *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, M:P:M: Yayınları, Ankara, 1995.

Robbins, S. J., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, 13th Edition, 2009.

Roh, J., Hong, J.P., Park, Y., “ Organizational Culture and Supply Chain Strategy: A Framework For Effective İnformation Flows”, *Journal of Enterprise Information Management*, 2008,

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Shermerhorn, J.R., Hunt, J.G., *Managing Organizational Behavior*, Beşinci Basım, John Wiley ve Sons” ABD, 1994.

Schneider, William E., *The Reengineering Alternative; A Plan For Making Your Current Culture Work*, Illinois; Irwin Publishing, 1994.

Soykenar, M., Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008

Sekaran, U., *Research Methods For Business*, John Wiley and Sons Inc., Kanada, 1992.

Stahl, M.J., *Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, s.283, 1995.

Şişman, M., *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:732, Eskişehir, 1994.

Taracıoğlu, S., Sökmen, A., Boylu, Y., Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Ankara, 2010.

Taşpınar, F., Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2006.

Terzi, A.R., *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Topaloğlu, T., www.e-motivasyon.net/1.3.Motivasyon-ile-Yakından-İlişkili-Kavramlar.html, Erişim: Temmuz 2015.

Topaloğlu, T., Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, 2006.

Trice, M., Beyer, J., *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1993.

Uslu, A., Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü: Ege Üniversitesi Örneği, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2004.

Usta, İ., *Motivasyon Kuramı ve Örnek Bir Performans Değerlendirme Uygulaması*, *Teknoloji*, 9.(3), 2006.

Varol, M., *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*, Ankara Üniversitesi, 1993.

Vural, A.B., Çoşkun, G., *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, Ankara, 2007.

Weiss, D.H., *Başarılı Ekip Oluşturma*, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Willcoxson, Lesley, Millet, Bruce, “ The Management Of Organizational Culture “, *Australian Journal Of Managemet & Organizational Baehaviour*, Volume 3, No. 2, s. 91-99, 2000.

Wong, S., Pang, L., *Motivators to Creativity in The Hotel Industry Perspectives of Managers and Supervisors*, Tourism Management, 2003.

Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S., *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

Yılmaz, F., Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürünün Öğretmenlerin İş Motivasyonuna Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2009.

Yüksel, A., Yüksel, F., *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitabevi, Ankara, 2004.



EKLER

1. Ek-A: Anket Soruları.....	94
2. Ek-B: İzin Belgesi	98



Ek-A: Anket Soruları

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, “ÖRGÜTSEL KÜLTÜR ÖLÇEĞİ” olarak bilimsel bir araştırma için tasarlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde topluca değerlendirilecek olup, veriler bireysel olarak değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle formlarda isim belirtmenize gerek yoktur. Tüm soruları samimiyetle yanıtladığınız, değerlendirmenin geçerlilik ve güvenilirliği açısından çok önemlidir.

İlgi göstererek ve zaman ayırarak bilimsel bir çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Serdar SOP

Mak.Tes.Şb.Md.V. / Mak. Müh.

Aşağıdaki ifadeler şu an çalışmakta olduğunuz iş ile ilgilidir. Lütfen, işinizle ilgili hislerinizi en iyi yansıtan seçeneği aşağıdaki ölçeği kullanarak işaretleyiniz (X işaretini kullanabilirsiniz).

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Tablo A.1: Örgütsel kültür ölçeği anket soruları.

1.	Kurumda değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.	1	2	3	4	5
2.	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.	1	2	3	4	5
3.	Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.	1	2	3	4	5
4.	Herkes yönetimle fikir ayrılığına düşmekten çekinir.	1	2	3	4	5
5.	Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.	1	2	3	4	5
6.	Yönetim sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	1	2	3	4	5
7.	Güçlü bir rekabet söz konusudur.	1	2	3	4	5
8.	Formalitelere çok, sonuca önem verilir.	1	2	3	4	5
9.	Başarı desteklenir ve teşvik edilir.	1	2	3	4	5
10.	Ödüllendirmede başarı esas alınır.	1	2	3	4	5
11.	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	1	2	3	4	5
12.	Yönetim her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	1	2	3	4	5
13.	Herkes başarı düzeyinin yüksek olması için çabalar.	1	2	3	4	5
14.	Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.	1	2	3	4	5
15.	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	1	2	3	4	5
16.	İşbirliği rekabete tercih edilir.	1	2	3	4	5
17.	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.	1	2	3	4	5
18.	Herkes kurumun başarısı için sorumluluk duyar.	1	2	3	4	5
19.	Herkes kurumuyla gurur duyar.	1	2	3	4	5
20.	Herkes kurumu dışı karşı korur ve savunur.	1	2	3	4	5
21.	Herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5
22.	İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.	1	2	3	4	5
23.	Herkesin her anı planlanmıştır.	1	2	3	4	5
24.	Kurumda her şeyin bir standardı vardır.	1	2	3	4	5
25.	İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.	1	2	3	4	5
26.	Resmi ilişkiler ön plandadır.	1	2	3	4	5

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, “GDÖ MOTİVASYON ÖLÇEĞİ” olarak bilimsel bir araştırma için tasarlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde topluca değerlendirilecek olup, veriler bireysel olarak değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle formlarda isim belirtmenize gerek yoktur. Tüm soruları samimiyetle yanıtladığınız, değerlendirmenin geçerlilik ve güvenilirliği açısından çok önemlidir.

İlgi göstererek ve zaman ayırarak bilimsel bir çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Serdar SOP

Yapım Şb. Md. V. / Mak. Müh.

Aşağıdaki ifadeler şu an çalışmakta olduğunuz iş ile ilgilidir. Lütfen, işinizle ilgili hislerinizi en iyi yansıtan seçeneği aşağıdaki ölçeği kullanarak işaretleyiniz (X işaretini kullanabilirsiniz).

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	2	3	4	5

Tablo A.2: GDÖ motivasyon ölçeği anket soruları.

1.	Sorumluluk alan bir kişiyim.	1	2	3	4	5
2.	Olanaklı olan en iyi dereceyi almaya çalışırım.	1	2	3	4	5
3.	Çalışkanım.	1	2	3	4	5
4.	İşi olabilecek en iyi şekilde yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
5.	Kendimi olabileceğimin en iyisi olmak için zorlarım.	1	2	3	4	5
6.	Başkaları ile bir arada olmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
7.	Yalnız çalışmaktansa grup içinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
8.	Başkalarının işime karışmasını ve onların işine karışmayı istemem.	1	2	3	4	5
9.	Kendimi 'takım oyuncusu' olarak nitelendiririm.	1	2	3	4	5
10.	Görevleri tek başıma yapmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
11.	Çok denetlenmeyen bir kariyer isterim.	1	2	3	4	5
12.	Kendi kendimi planlayabildiğim bir iş isterim.	1	2	3	4	5
13.	Kendi kendimin patronu olmak isterim.	1	2	3	4	5
14.	Kendi belirlediğim tempoda çalışmak isterim.	1	2	3	4	5
15.	Herhangi bir şey için başkalarından izin almayı sevmem.	1	2	3	4	5
16.	Lider olmayı severim.	1	2	3	4	5
17.	Grubun liderliğinde aktif rol almak isterim.	1	2	3	4	5
18.	Başkalarının faaliyetlerini örgütler ve yönetirim.	1	2	3	4	5
19.	Daha fazla kontrol gücü elde etmek isterim.	1	2	3	4	5
20.	Grup içinde yöneten olmak isterim.	1	2	3	4	5

Demografik Bilgiler:

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

Yaşınız : 20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz: Bekâr Evli

Eğitim Durumunuz: İlköğretim Lise Lisans Yüksek Lisans ()

Doktora

Çalışma Yaşamında Geçirdiğiniz Süre: 1 yıldan az 1 – 5 yıl

6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 ve üzeri

Bu Kurumda Çalışma Süreniz: 1 yıldan az 1-5 yıl

6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 ve üzeri

Çalıştığınız Bölüm:

İdari Göreviniz :

Gelir Durumu :

Ek-B: İzin Belgesi



T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 32410351-045 - 6532
Konu : Anket Çalışması


27/03/2015

Sayın Serdar SOP
Makine Tesisat Şube Müdür Vekili
Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı

İlgi: 05.03.2015 tarihli dilekçeniz.

Rektörlük ve bağlı birimlerindeki idari personel arasında “Örgüt Kültürünün Çalışanların Motivasyonuna Etkisi” konulu anket çalışması yapma isteğiniz Rektörlüğümüz tarafından uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Prof.Dr.Birol KOVANCILAR
Rektör Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Serdar SOP
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : 15.07.1976
Medeni Hali : Evli
Adres : Muradiye Mah. 21 Sok. NO: 15/5 E Blok Da: 2
Yunusemre/MANİSA
E-Posta Adresi : serdar.sop@cbu.edu.tr
İletişim (Telefon) : 0 533 466 21 28

EĞİTİM

Lise : Manisa Lisesi 1993
Lisans : Fırat Üniversitesi Mühendislik Fakóltesi Makine Mühendisliği
Bólümü 1999
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

MESLEKİ DENEYİM

2000-2002 Halk Bankası Erzurum Bölge Müdürlüğu (Makine Müh.)
2004-2008 Celal Bayar Üniversitesi Yapı İş. Ve Tek. Da. Bşk'lığı (Kon. Müh.)
2008- Celal Bayar Üni. Yapı İş. Ve Tek. Da. Bşk'lığı (Yapım Şb. Md.)

YABANCI DİL

İngilizce

Rusça